

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Magistrátu města Ostravy
Ostrava City Authority Employee Education and Development System

Student:

Karin Vozňáková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Karin Vozňáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Magistrátu města Ostravy**
Ostrava City Authority Employee Education and Development System

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika Magistrátu města Ostravy
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

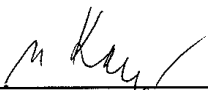
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu, přílohy č. 1 – 7 byly poskytnuty Magistrátem města Ostravy.

V Ostravě dne 9. května 2013

Zařina Hojná

Děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za ochotu, pomoc, věnovaný čas, odborné rady i cenné připomínky, které mi poskytla při vypracovávání této bakalářské práce. Současně děkuji manažerce projektů a vzdělávání Magistrátu města Ostravy Ing. Monice Billové za přívětivou spolupráci při poskytování potřebných podkladů, údajů a informací důležitých pro zpracování bakalářské práce a v neposlední řadě patří poděkování také osloveným zaměstnancům Magistrátu města Ostravy, kteří vyplněním dotazníků umožnili provedení průzkumu a přispěli tak k vypracování této práce.

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 6 |
| 2 | Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců..... | 8 |
| 2.1 | Intelektuální a lidský kapitál..... | 8 |
| 2.2 | Řízení lidských zdrojů | 10 |
| 2.2.1 | Personální činnosti | 11 |
| 2.2.2 | Vztah vzdělávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem | 12 |
| 2.2.3 | Role personalistů a vedoucích zaměstnanců ve vzdělávání a rozvoji..... | 13 |
| 2.3 | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | 13 |
| 2.3.1 | Profesní vzdělávání | 14 |
| 2.3.2 | Investice do vzdělávání | 14 |
| 2.3.3 | Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců..... | 15 |
| 2.3.4 | Řízení a politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců..... | 16 |
| 2.3.5 | Efektivita a cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců..... | 17 |
| 2.4 | Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci..... | 18 |
| 2.4.1 | Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců..... | 19 |
| 2.4.2 | Plánování vzdělávání..... | 21 |
| 2.4.3 | Realizace vzdělávání | 25 |
| 2.4.4 | Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích programů | 29 |
| 2.5 | Vzdělávání úředníků veřejné správy | 31 |
| 2.5.1 | Principy systému vzdělávání úředníků..... | 32 |
| 2.5.2 | Prohlubování a zvyšování kvalifikace..... | 33 |
| 2.5.3 | Vstupní vzdělávání | 34 |
| 2.5.4 | Průběžné vzdělávání..... | 35 |
| 2.5.5 | Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti..... | 35 |
| 2.5.6 | Vzdělávání vedoucích úředníků | 36 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3 | Charakteristika Magistrátu města Ostravy | 37 |
| 4 | Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců | 39 |
| 4.1 | Finanční zdroje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | 39 |
| 4.2 | Personální zajištění | 40 |
| 4.3 | Grantové projekty | 40 |
| 4.3.1 | Projekt „Vzdělávání zaměstnanců statutárního města Ostravy“ | 40 |
| 4.3.2 | Projekt „Rozvoj personálního potenciálu Magistrátu města Ostravy“ | 41 |
| 4.3.3 | Projekt „Program vzdělávání statutárního města Ostravy“ | 41 |
| 4.4 | Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců MMO | 42 |
| 4.5 | Plánování vzdělávání zaměstnanců MMO | 42 |
| 4.6 | Realizace vzdělávacího procesu zaměstnanců MMO | 43 |
| 4.6.1 | Vstupní vzdělávání | 43 |
| 4.6.2 | Průběžné vzdělávání | 44 |
| 4.6.3 | Zvláštní odborná způsobilost | 47 |
| 4.6.4 | Vzdělávání vedoucích úředníků | 48 |
| 4.7 | Vyhodnocování vzdělávacích aktivit zaměstnanců MMO | 49 |
| 4.8 | Dotazníkové šetření | 49 |
| 4.8.1 | Otázky zaměřené na vzdělávání a rozvoj | 50 |
| 4.8.2 | Otázka priorit v oblasti vzdělávání | 58 |
| 4.8.3 | Otázka zaměřená na motivační faktory ke vzdělávání | 60 |
| 4.8.4 | Identifikační otázky | 61 |
| 5 | Návrhy a doporučení | 64 |
| 5.1 | Zaměření pozornosti na oblast vzdělávání pomocí e-learningu | 64 |
| 5.2 | Hodnocení úrovně vzdělávací aktivity pořádané MMO | 65 |
| 5.3 | Zpětná vazba ze vzdělávací akce pořádané jinou vzdělávací institucí | 66 |
| 5.4 | Ověřování získaných vědomostí ze vzdělávacích akcí | 66 |
| 6 | Závěr | 67 |

| | |
|--|----|
| Seznam použité literatury | 68 |
| Seznam zkratek | 70 |
| Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| Seznam příloh | |
| Přílohy | |

1 Úvod

Vzdělávání zaměstnanců v současnosti nabývá na významu a jako součást dalšího profesního vzdělávání a potažmo celoživotního učení se v posledních desetiletích dostává do popředí zájmu nejen v odborných diskusích, ale také na poli praxe, kde mu organizace věnují stále více pozornosti a péče. Důvody rostoucího významu souvisí s rostoucí složitostí a nejistotou prostředí, ve kterém se organizace pohybují. Současná společnost se rozvíjí velmi dynamicky a tento rozvoj je doprovázen neustálými změnami, na které musí organizace i jejich zaměstnanci reagovat. Právě tento tlak vnějšího prostředí nutí organizace k tomu, aby se učily vědoměji, systematictěji a rychleji než v minulosti.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejichž prostřednictvím je v organizaci realizovaná personální práce. Tím, že organizace podporují vzdělávání svých zaměstnanců, dávají najevo, že si svých zaměstnanců velmi váží a umožňují jim tak na své náklady zvyšovat konkurenceschopnost na trhu práce.

V 60. letech 20. století vznikla teorie lidského kapitálu, podle které existuje přímý vztah mezi vzděláním a produktivitou. Výkladový slovník Lidské zdroje definuje lidský kapitál zásobou znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe. Důvodem, proč se musí dnešní společnost zaměřit na práci s lidským kapitálem, je jeho specifická povaha. Jedná se o tu položku, kterou organizace nevlastní a mohou o ni tedy špatným managementem velmi rychle přijít.

Téma systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl pro bakalářskou práci zvolen z důvodu jeho aktuálnosti a perspektivnosti a také z důvodu možnosti uplatnit nově získané poznatky v dalším profesním životě. Protože je autorka zaměstnancem statutárního města Ostravy – Magistrátu města Ostravy, rozhodnutí o výběru organizace pro uplatnění zadaného tématu bylo jednoznačné.

Co se členění bakalářské práce týče, lze ji rozdělit na dvě stěžejní části. První, teoretická část se bude věnovat nezbytným teoretickým východiskům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a potřebě vzdělávání zaměstnanců jako stimulátoru rozvoje organizace. Bude vycházet z poznatků autorů, kteří se problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců věnují. Teoretická část tak vytvoří nezbytný podklad pro druhou navazující část, a to část praktickou, která se bude věnovat charakteristice vybrané organizace a samotné analýze procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Magistrátu města Ostravy a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zvýšení efektivity stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Při tvorbě bakalářské práce budou využity dostupné informační zdroje a techniky sběru dat. Informace budou čerpány z odborné literatury, která bude základem pro zpracování teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Konkrétní informace o charakteristice organizace a následná analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci budou získávány studiem interních materiálů organizace, z informací poskytnutých manažerkou vzdělávání Magistrátu města Ostravy a v neposlední řadě také osobními poznatky a zkušenostmi.

Ke sběru informací bude použita metoda analýzy, syntézy, indukce a dedukce. *Analýza* znamená systematický rozbor něčeho zprvu nesrozumitelného, pečlivé zkoumání detailů a podrobností v naději, že se mezi nimi najde klíč k pochopení věci. Základní metoda poznávání objektů, jevů a procesů. Poznávaný objekt se rozkládá na jednotlivé části a zjišťují se vzájemné vztahy. Umožňuje poznání podstatných rysů zkoumaného jevu. Po analýze následuje *syntéza*, umožňující vytvoření závěrů, která je pravým opakem analýzy. Znamená obecné označení pro proces spojování dvou nebo více částí do jednoho celku. *Dedukce* je odvozování (vyvozování) jednotlivých případů ze všeobecných poznatků pomocí logických pravidel usuzování. *Indukce* znamená myšlenkový postup, kdy se z jednotlivých případů dochází ke všeobecnějším závěrům.

Dalším zdrojem informací bude dotazníkové šetření, jehož prostřednictvím budou zjišťovány názory zaměstnanců Magistrátu města Ostravy na zavedený systém vzdělávání a rozvoje a na základě analýzy zjištěných informací budou formulovány návrhy a doporučení pro případná zlepšení. Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno jak slovně, tak graficky.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné základní zdroje materiálové (stroje, zařízení, materiál, energie), finanční a lidské. Neustálé shromažďování a zajišťování koordinovaného působení těchto tří zdrojů je základním úkolem řízení organizace. Nejdůležitější složkou jsou zdroje lidské, které uvádějí zdroje materiálové a finanční do pohybu a determinují jejich používání. Proto je řízení lidských zdrojů a jeho neustálé zkvalitňování, především vzděláváním, základním úkolem managementu organizace.¹

2.1 Intelektuální a lidský kapitál

Počátek 21. století je obdobím velkých změn ve všech oblastech řízení organizace. Jednou ze změn, které zásadně ovlivňují přístupy managementu organizací a které mohou znamenat největší posun v řízení od doby průmyslové revoluce, je nový pohled na nehmotnou stránku aktiv organizace, tj. na intelektuální kapitál. Úspěšné pochopení, měření a využití bohatství organizace v této oblasti rozhodne o přežití a prosperitě v tvrdém konkurenčním prostředí příštích let.²

Intelektuální kapitál je jakousi zásobou a tokem znalostí, které má organizace k dispozici, je možno považovat je za nehmotné zdroje, které spolu s finančním a hmotným majetkem tvoří celou tržní hodnotu organizace.³

Intelektuální kapitál je rozvíjen výběrem a rozvojem správných zaměstnanců, tedy zvyšováním lidského kapitálu, jde o schopnost transformovat znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství. Znamená zdroj nestabilní a ke zvýšení stability je třeba jej vhodným způsobem vázat na kompetence a schopnosti organizace.⁴

Někteří zaměstnavatelé nahlíží na své zaměstnance jako na zdroj budoucích hodnot, protože jejich intelektuální potenciál dokáže generovat inovace, které rozlišují produkty a služby organizace od konkurence a činí ji unikátní.⁵

¹ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník LIDSKÉ ZDROJE – výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

² KLEIBL, Jiří et al. *Personální řízení 2, část 2*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0960-1.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

⁴ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Intelektuální kapitál, který tvoří hlavní hodnotu dnešních společností, je charakterizován třemi složkami, znázorněnými ve schématu 2.1.

Schéma 2.1



Zdroj: vlastní zpracování

Lidský kapitál tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců organizace. *Společenským kapitálem* se rozumí zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace a *organizační kapitál* (označován někdy jako strukturální kapitál) je definován znalostmi, které organizace vlastní, např. pracovní postupy, pracovní náplně, organizační struktura, databáze obchodních partnerů, manuály, technologie a značky. Intelektuální kapitál se během času rozvíjí a mění a v tomto procesu hrají významnou roli lidé působící v těchto procesech na sebe navzájem.⁶

Jednotná definice lidského kapitálu neexistuje. Ekonomie tímto termínem označuje znalosti a schopnosti pracovníka a jejich hodnotu vytvářenou investicemi. V sociologii je lidský kapitál prostředkem ke společenskému úspěchu a postavení. V souvislosti s tvorbou, obsahem nebo strukturou různých vymezení lidského kapitálu je však vždy zmíněna úloha vzdělávání.⁷

Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Představuje výrobní faktor, který dodává organizaci specifický charakter.⁸

Lidský kapitál představuje tu část intelektuálního kapitálu, která se koncentruje v manažerech, specialistech a zaměstnancích organizace. Je přítomný v každé organizaci a představuje na jedné straně skrytý poklad a na straně druhé jednu z oblastí nejtvrďšího konkurenčního boje. Výrobní, finanční či logistické procesy se mohou nadále zlepšovat, ale pravděpodobně není

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

⁷ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

⁸ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

možné očekávat, že v nich zvýší organizace efektivitu o desítky procent. V oblasti využití lidského kapitálu to je stále možné.⁹

Lidský kapitál se skládá z nehmotných zdrojů, které pracovníci poskytují svým zaměstnavatelům. Pro pracovníka představuje očekávanou návratnost investice do lidského kapitálu vyšší úroveň výdělků, větší spokojenost s prací, perspektiva lepší kariéry. Pro zaměstnavatele představuje zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat. Dovednosti, znalosti a schopnosti jsou klíčovými faktory, které rozhodují o tom, zda bude organizace prosperovat.¹⁰

Lidské zdroje pro organizaci představují zaměstnanci, kteří jsou nositeli lidského kapitálu, bez ohledu na pracovní zařazení. Lidský kapitál organizace je tvořen vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi zaměstnanců organizace a lze ho považovat za bohatství organizace. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity organizace. Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivy a rozvoje organizace je důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které pomáhají organizaci jít kupředu. V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je v organizaci třeba dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet.¹¹

2.2 Řízení lidských zdrojů

O řízení lidských zdrojů se začíná hovořit zejména od počátku 80. let 20. století, v souvislosti s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Posun v personální práci je podmíněn řadou objektivních faktorů. Vyspělé ekonomiky byly v 70. letech postiženy hospodářskou krizí a mnohé podnikatelské subjekty bojovaly o přežití. To vedlo k racionalizačním opatřením a k hledání cest, jak zvýšit efektivnost. Tehdy se personální práce stává předmětem změn řízení organizace a začíná se orientovat na dlouhodobé horizonty. Nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarům, v jehož kompetenci je rozsáhlá péče o lidské zdroje.¹²

Úkolem řízení lidských zdrojů je v obecném pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a neustále se zlepšovala. Dosáhnout toho lze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé

⁹ KLEIBL, Jiří et al. *Personální řízení 2, část 2*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0960-1.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

¹¹ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

¹² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje však rozhodují také o využívání zdrojů materiálních a finančních, proto řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje také o zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace.¹³

2.2.1 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým pojetím personálních činností, nejčastěji jsou uváděny v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- zdravotní péče o zaměstnance.

Klíčovými personálními činnostmi, bez nichž nelze efektivně zabezpečovat další činnosti, je vytváření a analýza pracovních míst a hodnocení zaměstnanců, zkoumání a hodnocení jejich pracovního výkonu.¹⁴

Personální činnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kterým se budeme dále věnovat podrobněji, nepřímo zlepšují tvorbu hodnoty, napomáhají vytváření a rozvoji znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, přispívají ke snadnější interakci mezi jednotlivci a skupinami v organizaci a jsou motorem a základní příčinou tvorby hodnot v organizaci.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.2.2 Vztah vzdělávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem, je považován za nejdůležitější personální činnost, která je poměrně široce koncipovaná a má významné vazby na ostatní personální činnosti. Oboustranně významný vztah se promítá mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a vytvářením a analýzou pracovních míst, která je na jedné straně podkladem pro rozpoznání potřeb vzdělávání, na druhé straně má existence vzdělávání v organizaci závažný dopad na tvorbu pracovních míst.

Existence systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci usnadňuje řešení problémů spojených s plánováním personálního pokrytí dodatečné potřeby pracovních míst z vnitřních zdrojů nebo s plánováním personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. Usnadňuje i výběr zaměstnanců, mohou být tak přijímáni uchazeči, kteří nejsou v plné míře odborně připraveni vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě, zejména v situaci, kdy je na trhu práce nedostatek lidských zdrojů s požadovanými pracovními schopnostmi.

Vzdělávací a rozvojové programy pomáhají organizaci při získávání zaměstnanců. Organizace, která přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti svého zaměstnance na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni, je pracovně atraktivnější.

Vzdělávání zabezpečované organizací napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců je významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících. Mimořádný význam mají vazby hodnocení a vzdělávání zaměstnanců v organizacích, které uplatňují koncept řízení pracovního výkonu.

Vzdělávání zaměstnanců je provázané také s odměňováním zaměstnanců, bývá považováno za jednu ze složek celkové odměny zaměstnance. Ovlivnění potenciálu jednotlivých zaměstnanců systematickým vzděláváním ulehčuje proces rozmísťování zaměstnanců a soustavné úsilí organizace o efektivní rozmísťování zaměstnanců přináší do procesu vzdělávání nové úkoly.¹⁵

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců formuje nejen jejich znalosti a dovednosti, ale také jejich osobnost, což se může příznivě odrazit v oblasti pracovních a mezilidských vztahů a je výrazem péče o pracovníky. Vede ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců i ke zkvalitňování organizační kultury.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.2.3 Role personalistů a vedoucích zaměstnanců ve vzdělávání a rozvoji

Personální práce přestává být pouze záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Stále více pravomocí a rozhodování z oblasti personální práce přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivým zaměstnancům blíže než personální útvar, který pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.

Bezprostřední nadřízený zaměstnanec hraje mimořádně významnou roli tím, že identifikuje potřebu vzdělávání (jaké vzdělávání, komu a kdy), podílí se na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (bývá školitelem) i mimo pracoviště a je jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. Podílí se na vypracování plánů individuálního rozvoje každého zaměstnance, spoluvytváří podmínky pro úspěšné plnění těchto plánů a kontroluje jejich plnění.¹⁶

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří z dlouhodobého hlediska k nejdůležitějším nástrojům zvyšování výkonu organizace. Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zahrnuje různé cíle vzdělávání, aktivity i metody. Všechny vzdělávací aktivity by měly být prováděny kvalitně a být přínosem pro organizaci a zároveň pro zaměstnance. Zvolené metody vzdělávání musí odpovídat jak požadavkům organizace, tak požadavkům trhu práce. Požadavky kladené na zaměstnance vychází ze specifikace pracovního místa nebo z kompetenčních přístupů. Mezi rozhodující faktory vzdělávacího procesu patří výstupy vzdělávání a kvalita celého vzdělávacího procesu. To souvisí s následným posouzením efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.¹⁷

Moderní systém vzdělávání v organizaci zahrnuje jak tradiční způsoby vzdělávání:

- *adaptace* – úsilí o zkrácení a zefektivnění přizpůsobení se nového pracovníka organizaci, pracovnímu kolektivu i práci na pracovním místě,
- *prohlubování kvalifikace* – přizpůsobení znalostí a dovedností požadavkům pracovního místa, jedná se o nástroj růstu konkurenceschopnosti pracovníka, zvyšování pracovního výkonu,

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷ KIROVOVÁ, Iva. *Ke kvalitě vzdělávání*. Sborník workshopu [online]. Ostrava: VŠB TU, 2008. [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://rccv.vsb.cz/materialy/caduv08/>

- *rekvalifikace* – osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností,

tak oblast rozvoje zaměstnanců:

- *rozšiřování kvalifikace* – získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání,
- *formování osobnosti* – rozvoj orientován více na kariéru než na vykonávanou práci

a také oblast všeobecného vzdělávání.

2.3.1 Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání představuje důležitý faktor hospodářského rozvoje, podpory pracovního výkonu, růstu produktivity práce či racionalizace práce a řízení. Z hlediska politiky zaměstnanosti je profesní vzdělávání (rekvalifikace) důležitou součástí opatření směřujícího ke snižování míry nezaměstnanosti obyvatelstva. Další profesní vzdělávání dospělých je také předmětem legislativních úprav, které zahrnují povinnost vzdělávání se pro řadu cílových profesních skupin, které jsou pro fungování země a odvětví národního hospodářství důležité. Jde například o úředníky veřejné správy, lékaře, učitele, nelékařské či sociální pracovníky. Další vzdělávání představuje do značné míry společenský, tudíž i politický fenomén.¹⁸

2.3.2 Investice do vzdělávání

Investice do vzdělávání jsou v ekonomické teorii nejčastěji posuzovány v souvislosti s analýzou investic do lidského kapitálu. Návratnost investic do kvalifikace je možné srovnávat s návratností investic do hmotného kapitálu.

Investice do vzdělávání vedou k vynakládání finančních prostředků a přinášejí různý efekt. V současné době je za nejdůležitější faktor technického pokroku, růstu produktivity výrobních faktorů, zvyšování hodnoty lidského kapitálu i celkového ekonomického růstu pokládáno vzdělání, přispívající k růstu vědomostí, dovedností a postojů.¹⁹

Vzdělávání představuje důležitou oblast společenského a ekonomického života. Otázka investic do vzdělávání je stále více aktuální. Šetření CVTS (Continuing Vocational Training Survey) poskytuje zajímavé údaje pro srovnání situace u nás a v zahraničí. Šetření uskutečněné v roce 2006 ukazuje, že 74 % podniků v ČR poskytuje svým zaměstnancům další odborné vzdělávání. V tomto vzorku obsadila naše země páté místo v EU, před námi bylo jen

¹⁸ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

¹⁹ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Dánsko, Švédsko, Nizozemsko a Francie. Je tedy nesmyslné tvrzení, že do podnikového vzdělávání jde u nás poměrně málo peněz, i když lze předpokládat, že v době krize (od roku 2007) klesá objem prostředků do dalšího profesního vzdělávání. Na druhé straně od vstupu ČR do EU se do oblasti vzdělávání dostávají finance z evropských strukturálních fondů, zejména Evropského sociálního fondu (ESF). Jen v období 2004-2006 bylo na rozvoj dalšího profesního vzdělávání věnováno 1,3 miliard Kč, v současném období let 2007-2013 to může být až 8,5 miliard Kč.²⁰

2.3.3 Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců organizace může vedle zvyšování dovedností a znalostí zaměstnanců pomáhat také ke zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců. Podpora míry vzdělání zaměstnanců je ve vlastním zájmu zaměstnavatele, je více než pravděpodobné, že se mu tato investice mnohonásobně vrátí. Vzdělávání zaručuje zaměstnavateli efektivnější plnění pracovních procesů a zároveň je příjemným benefitem pro zaměstnance, neboť rozšiřuje jeho obzory. Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců má stále vzestupnou tendenci.

Rozvoj zaměstnanců se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů. Obecným cílem rozvoje zaměstnanců je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k efektivnímu vykonávání své práce, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování.²¹

Podnik, který nevyvíjí své systémy, procesy, vybavení, produkty a služby pro zákazníky stagnuje nebo svou činnost brzy ukončí. Platí to i o lidech. Rozvoj zaměstnanců znamená změnu a adaptaci na okolní změny situace a působící síly. Aby lidé nestagnovali, musí se měnícím se podmínkám přizpůsobovat. Znamená to, že je potřeba rozvíjet jejich schopnosti.²²

²⁰ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

²² VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

2.3.4 Řízení a politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizace. Praktický význam je zcela srovnatelný s vlivem technologických změn a inovací. Vedoucí organizací dnes věnují rozvoji svých zaměstnanců 6 – 8 procent přímých mzdových nákladů a zaměstnanci věnují svému rozvoji v průměru 40 hodin ročně.

Pro rozvoj zaměstnanců je řada velmi dobrých důvodů. Schopní zaměstnanci jsou výkonnější a v důsledku toho lacinější, je možné jim delegovat složitější úkoly, rozvoj vede zpravidla k vyšší pracovní motivaci i vyšší schopnosti organizace udržet si talentované zaměstnance. Organizace známé investicemi do rozvoje své pracovní síly mají tendenci přitahovat kvalitní a motivované zaměstnance. Včasná příprava na požadavky budoucnosti je rovněž daleko efektivnější než krátkozraké vyčkávání na to, až tyto požadavky na zaměstnance plně dolehnou. Organizacím, jejichž zaměstnanci se nerozvíjejí, hrozí, že je budoucí vývoj zastihne nepřipravené a že požadavky trhu budou jen s obtížemi dohánět.²³

Řídit rozvoj zaměstnanců znamená připravovat je na požadavky, které před ně budoucí vývoj organizace postaví. Stanovení oblastí, ve kterých by rozvoj zaměstnanců umožnil zvýšit jejich budoucí efektivitu, je společným úkolem manažerů a zaměstnanců. Úkolem manažera je být vnímavý vůči budoucím potřebám organizace i rozvojovým potřebám zaměstnanců a v dialogu s nimi stanovovat možnosti a směry jejich profesionálního i osobního rozvoje.

Politika rozvoje zaměstnanců by měla vyjadřovat závazek organizace umožnit trvalý rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců, který by jim umožnil maximalizovat jejich příspěvek pro organizaci a poskytl jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat vlastní potenciál a postupovat v kariéře.

Ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců by měla být věnována hlavní pozornost lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet vysokou přidanou hodnotu a přitom jsou obtížně nahraditelní, nejsou běžně dostupní na trhu práce. U zaměstnanců, kteří mají předpoklady přinášet vysokou přidanou hodnotu, ale jsou běžně dostupní na trhu práce, by měla být zvolena jiná strategie vzdělávání, a to vzdělávací aktivity udržovacího charakteru.

²³ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Zásady vzdělávání jsou výrazem podnikové filozofie vzdělávání. Poskytují vodítko k tomu, kolik vzdělávacích aktivit má být poskytnuto, jaké množství a jaká proporce prostředků má být na vzdělávání vynaložena a kdo je za vzdělávání v organizaci zodpovědný.²⁴

2.3.5 Efektivita a cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

S růstem významu a finanční náročností rozvoje zaměstnanců rostou také požadavky, kladené na jejich efektivitu. Výdaje na rozvoj zaměstnanců jsou investicemi do lidského kapitálu, na jejichž návratnost je třeba klást stejné nároky jako na všechny ostatní investiční výdaje. Efektivní vzdělávání je takové, které přinese požadované výsledky a které nejen zvyšuje možnost uplatnění zaměstnance, ale také jeho stabilitu – motivuje jej k práci v zájmu organizace, která mu vzdělání umožnila.²⁵

Východiskem ke zvýšení efektivity vzdělávání je systematický přístup k rozvoji zaměstnanců, opírající se o posloupnost čtyř hlavních faktorů:

- správné stanovení rozvojových potřeb a cílů vzdělávání i jednotlivých akcí,
- výběr vhodných vzdělávacích metod a principů, kontrola jejich dodržování,
- pravidelné hodnocení a analýza výsledků vzdělávání,
- stanovení a kontrola faktorů, které účinnost vzdělávání podmiňují.²⁶

Nedostatečná analýza vzdělávacích potřeb, spoléhání se na tradiční metody vzdělávání, chybějící hodnocení vzdělávacích akcí, ztotožnění se se spokojeností zaměstnanců namísto hodnocení jeho dopadu na zlepšení jejich výkonu, jsou nejčastějšími příčinami nízké efektivity investic do lidského kapitálu.

Konečným cílem vzdělávání je pomoci organizaci efektivněji konkurovat, zlepšovat služby zákazníkům, zvyšovat kvalitu služeb a podporovat růst produktivity. Předpokladem efektivního rozvoje zaměstnanců je jeho cílené zaměření. Rozvoj zaměstnanců je účinný, orientuje-li se na konkrétní potřeby organizace vycházející z jeho současné či perspektivní situace. Správné stanovení rozvojových potřeb je výchozím předpokladem efektivity jakéhokoli vzdělávání.²⁷

Cíle vzdělávacích aktivit by měly být formulovány s maximální určitostí a ověřitelností. Význam konkrétních cílů vzdělávání spočívá ve správně stanoveném okruhu osob, které by se

²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

²⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

²⁶ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

²⁷ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

daného vzdělávání měly účastnit. Jasně cíle vzdělávání zvyšují také odpovědnost účastníků vzdělávání. Cíle by měly být formulovány v podobě schopností, které má aktivita vytvořit.²⁸

2.4 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci

Cílem vzdělávání je takový rozvoj kompetencí jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost v organizaci. To znamená, že vyvolá trvalé změny ve znalostech, dovednostech a postojích. Aby tyto změny byly úspěšné a měly na organizaci pozitivní dopad, musíme postupovat systematicky.

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení předem nadefinovaných potřeb. Je v organizaci neustále přítomné, formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje zaměstnance na změny a činí z nich flexibilní pracovní sílu.²⁹

Přínosy systematického vzdělávání a rozvoje:

- poskytuje organizaci náležitě odborně připravené zaměstnance,
- umožňuje formování pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb organizace,
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnosti zaměstnanců,
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce, kvality výrobků a služeb,
- díky zpětné vazbě umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů,
- zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci, zvyšuje jejich motivaci,
- zlepšuje image organizace, usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců, kvalitu i tržní cenu jednotlivého zaměstnance i jeho potenciální šance uspět na trhu práce.

V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení fáze identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů a použitých metod (viz obr. 2.1). Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání.³⁰

²⁸ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Obr. 2.1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

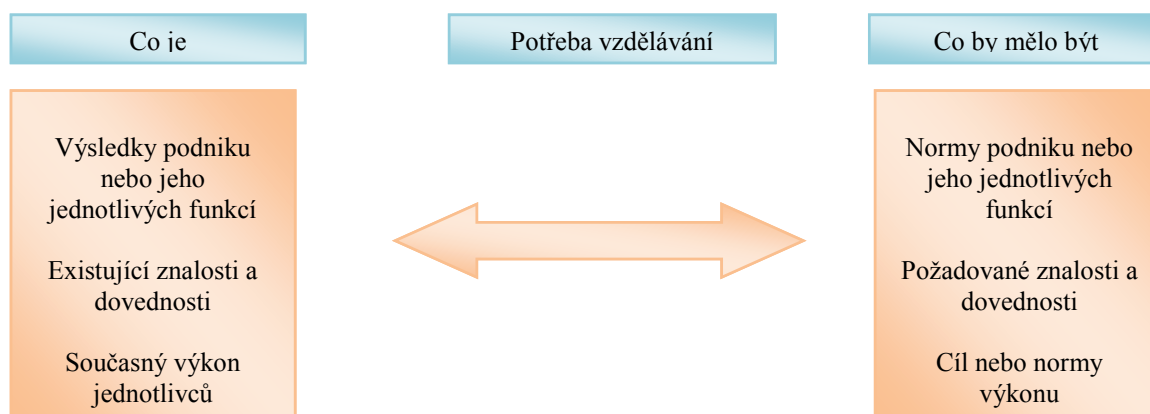


Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 84. ISBN 978-80-247-3651-8.

2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání musí mít účel, který lze definovat v případě systematického rozpoznávání a analyzování potřeb vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců. Analýza potřeb se soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. Jde o rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat a tím, co by měli znát a být schopni dělat (viz obr. 2.2).

Obr. 2.2 Potřeba vzdělávání



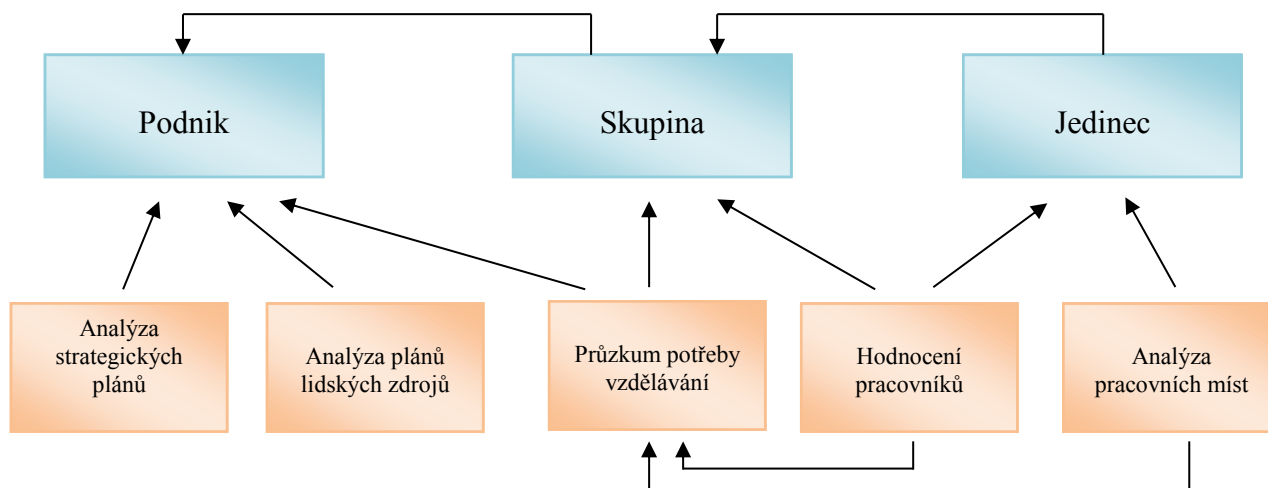
Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. s. 498. ISBN 80-247-0469-2.

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury organizace, z její strategie a politiky řízení a z rozvoje lidského kapitálu. Tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku.

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace

a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Analýza se musí také zabývat problémy organizační nebo procesní povahy, které nejsou vzděláváním řešitelné a poukázat tak na jejich vztah k problémům v dosahování cílů organizace.³¹

Obr. 2.3 Analýza potřeby vzdělávání – oblasti a metody



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 529. ISBN 80-7169-614-5.

Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány jako podnikové potřeby u organizace jako celku, jako skupinové potřeby u oddělení, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace a také jako individuální potřeby u jednotlivých zaměstnanců. Tyto tři oblasti, jak je vidět z obr. 2.3, jsou vzájemně propojeny. Souhrn skupinových a individuálních potřeb pomůže definovat potřeby podnikové.³²

Mezi metody analýzy potřeb vzdělávání, jak znázorňuje obr. 2.3, patří analýza podnikových a personálních plánů, průzkum potřeby vzdělávání, analýza hodnocení pracovního výkonu a pracovních míst. Plány by měly obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které mohou být v budoucnu zapotřebí, a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Analýza pracovních míst pro vzdělávací účely znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality, množství, znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce. Výsledkem analýzy pracovních míst by měla být specifikace vzdělávání. Další informace by měly být získávány z hodnocení vzdělávání.³³

³¹ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

³² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. Jde o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání.³⁴

2.4.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání, při které se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu zrealizovat. Dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?³⁵

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně. Jeho podobu je potřeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo v případě, že odezva na program naznačuje nezbytnost změn.³⁶

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování je výběr metody vzdělávání, která má rozhodující vliv na efektivitu celého vzdělávacího procesu. *Metody vzdělávání na pracovišti* (on-the-job training) kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. *Metody vzdělávání mimo pracoviště* (off-the-job training) bývají zaměřeny na získání a používání odborných znalostí a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců, specialistů a technických profesí. Nejedná se o jednoznačné rozdělení vzdělávacích metod, v praxi dochází k různým modifikacím.³⁷

³⁴ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

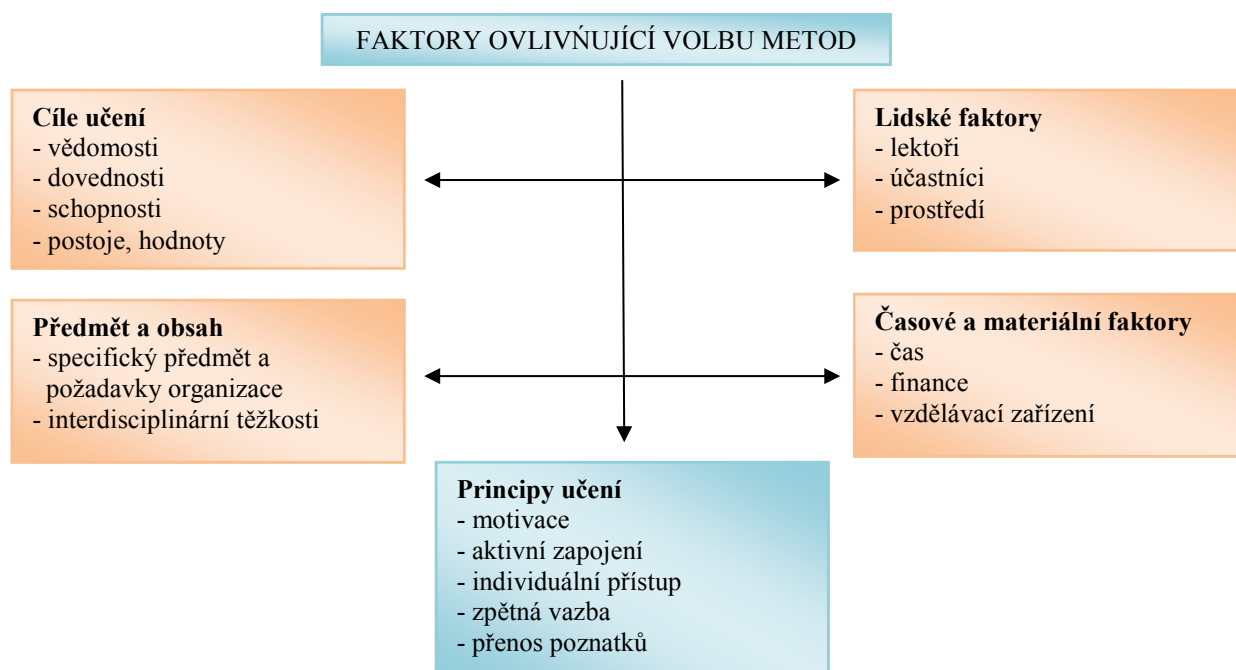
³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba bude záviset na okolnostech, které se vztahují k podniku, jednotlivcům, učebním cílům. Jedním z východisek bude i zaběhnutý styl a kultura učení. Učební metody je vhodné měnit. Velmi důležité je brát ohled na individuální učební styl účastníků. Výběr vhodných metod může být určován např. počtem a věkem účastníků, současnou a požadovanou úrovní vědomostí, dovedností, motivací k učení, zastávanou pozicí (viz obr. 2.4.). Odborná úroveň, zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů jsou také velmi důležitými faktory.³⁸

Obr. 2.4 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 112. ISBN 978-80-247-3651-8.

Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)

Probíhají na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností. Společným znakem je individuální přístup ke vzdělávanému zaměstnanci, specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Důležitou roli zde hraje osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu.³⁹ Výhodou je

³⁸ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

realita a bezprostřednost, vzdělávající se jedinci pracují, učí se a rozvíjejí svoji odbornost současně a přirozeným způsobem se tak uskutečňuje učení jako součást procesu řízení pracovního výkonu. Nevýhodou je zde silně závislá efektivnost vzdělávání na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci.⁴⁰

- *Instruktaž při výkonu práce* - předvedení pracovního postupu, nejjednodušší způsob zácvičení, školený si pozorováním školitele a napodobováním postup osvojuje. Výhodou je rychlost a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma zaměstnanci.

- *Asistování* – vzdělávaný je pomocníkem zkušeného pracovníka, postupně se osamostatňuje. Výhodou je soustavné působení školitele s důrazem na praktické vyzkoušení schopností školeného, nevýhodou pak riziko osvojení si nesprávných pracovních návyků.

- *Rotace práce* – vzdělávaný je postupně pověřován úkoly na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace. Výhoda je spatřována v růstu flexibility zaměstnance, možnosti naučit se vidět problémy organizace v širších souvislostech, nevýhoda v organizační náročnosti a riziku pracovního selhání při častém střídání pracovních míst.

- *Coaching, mentoring, counselling* – metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců pod dohledem školitelů pro dlouhodobé a soustavné osvojování schopností, znalostí a dovedností potřebných pro odborný i sociální rozvoj a pro lepší zvládnutí pracovních úkolů. U mentoringu a counsellingu si vzdělávaný školitele sám vybírá, vztah je méně formální, counselling vzdělávaného a školitele staví na roveň a jde zde o jejich vzájemné konzultování a ovlivňování. Přínosem těchto metod je aktivní podíl vzdělávaného a neustálá zpětná vazba, nedostatkem je časová náročnost a vysoké zatížení školitele.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou určeny pro více účastníků. Vzdělávání bývá zabezpečováno jak interními vzdělávacími útvary, tak externími školiteli či vzdělávacími institucemi, které mohou obohatit účastníky vzdělávání o nové nápady. Výhodou těchto metod je rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky, kurzy jsou vedeny školenými odborníky, ke školeným se dostávají nejaktuálnější informace, znalosti a dovednosti. Nevýhodou je finanční náročnost a většinou teoretická rovina, která nemusí být v organizaci aplikovatelná.⁴¹

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

- *Přednáška* – zprostředkování teoretických znalostí a faktických informací, výhodou je rychlost předání informací, nevýhodou jednosměrnost toku informací.

- *Demonstrování* – zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem za použití techniky, počítačů, ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích. Výhodou je praktičnost, nevýhodou odlišnost podmínek od skutečného provozu.

- *Workshop a případové studie* – vzděláváním je předkládaná reálná nebo smyšlená problémová situace, která už proběhla nebo je aktuální (workshop) a kterou musí účastníci ve stanoveném čase vyřešit. Výhodou metod je přispění k rozvoji analytického myšlení a příprava k týmové práci, nevýhodou vysoké požadavky na připravenost školitele. Workshop zaměřený více na kreativní myšlení, předkládání návrhů řešení, diskutování o nich a konfrontování s reálnými podmínkami je *brainstorming*, probíhá-li písemně – *brainwriting*.

- *Simulace* – vytváření modelové situace, která se blíží realitě, kombinace případové studie a hraní rolí tak, aby bylo dosaženo maximální míry realismu v podmínkách učebny. Využívána v případech, kdy je výcvik v reálných podmínkách nákladný, nebezpečný. Metoda velmi účinná pro nácvik komunikace, argumentace a schopnosti rozhodovat.

- *Hraní rolí* – vzdělávání předvádějí určitou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Metoda zaměřená na procvičování praktických schopností a emocionální prožívání nacvičovaných situací, vlastní způsob řešení situace. Náročná metoda na organizaci a přípravu, která učí samostatnosti a sebeovládání.

- *Assessment centre* – tento diagnosticko-výcvikový program je široce používanou metodou i při výběru a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. Účastník je konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studiemi, náhodně předkládanými v různých časových intervalech, změna jejich frekvence přináší různou úroveň stresu. Svá rozhodnutí účastník konfrontuje s optimálním řešením. Nejefektivnější metoda vzdělávání odrážející širokou škálu způsobilosti zaměstnance, je však velmi finančně náročná.

- *Outdoor training* – hry nebo akce spojené se sportovními výkony v přírodě i v místnosti, které učí poznávat povahu manažerské práce. Při plnění úkolů si účastníci rozšiřují schopnosti komunikace, vedení lidí, koordinace více činností. Po ukončení programu diskutují účastníci o tom, jaké dovednosti byly zapotřebí ke splnění úkolu a co by se dalo zlepšit. Velmi efektivní metoda spojená s rizikem nepochopení podstaty.⁴²

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

- *Pracovní porady* – výměna zkušeností, prezentace názorů, zaujímání postojů k problémům pracoviště i celé organizace. Metoda vhodná k překonání pasivní role nováčků.

- *Samostudium a distanční vzdělávání* – pomáhá překonávat bariéry tradičního studia, nutnost osobní účasti v určitém čase a ukončení vzdělávání v předem stanoveném termínu. Přínosem je možnost personifikace obsahu vzdělávání a nedostatkem malá možnost usměrňovat rozvoj zaměstnance.

- *E-learning* – vzdělávání pomocí počítačů, které ke zprostředkovávání vzdělávání využívá nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě. Tato metoda si podmaňuje vzdálenosti, snižuje náklady, šetří čas, zdarma zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů, zprostředkovává neopakovatelné diskuse, odstraňuje subjektivní hledisko při hodnocení školeného, zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávání. Nevýhodou mohou být vyšší počáteční náklady, programy šité na míru jsou finančně náročné, on-line studiem nelze získat praktické návyky a manuální dovednosti. E-learning patří z dlouhodobého hlediska k nejprogresivnějším metodám, má vysoký potenciál přispět k přesunutí odpovědnosti za vzdělávání a rozvoj ze zaměstnavatele na zaměstnance.⁴³

2.4.3 Realizace vzdělávání

Realizací vzdělávání vrcholí cyklus vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (viz obr. 2.5).

1) Cíle vzdělávacího procesu

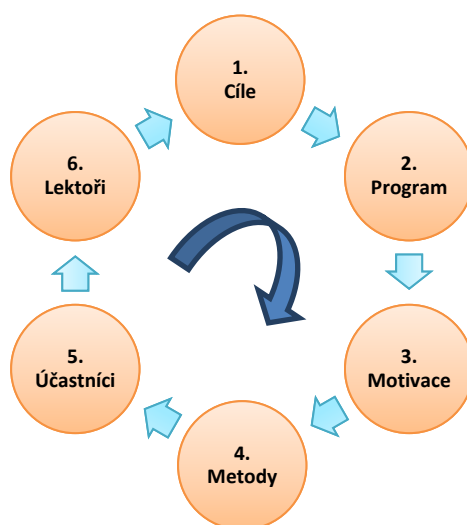
Cíle určíme na základě předem stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich významu je vhodné cíle rozdělit do dvou základních kategorií:

- a) programové cíle – zahrnují cíle celého vzdělávacího programu,
- b) cíle kurzu – obsahují cíle vzdělávacích aktivit, mohou obsahovat cíle dílčí.

Cíle by měly přesně specifikovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, definovat normy pro posouzení, zda bylo požadovaného chování dosaženo.

⁴³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Obr. 2.5 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 99. ISBN 978-80-247-3651-8.

2) Program

Efektivní vzdělávání by mělo vést k tomu, že se účastníci opravdu něčemu naučí. Učení je trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů, postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program vzdělávací akce, který obsahuje:

- časový harmonogram,
- obsah (témata),
- použité metody,
- pomůcky.⁴⁴

3) Motivace

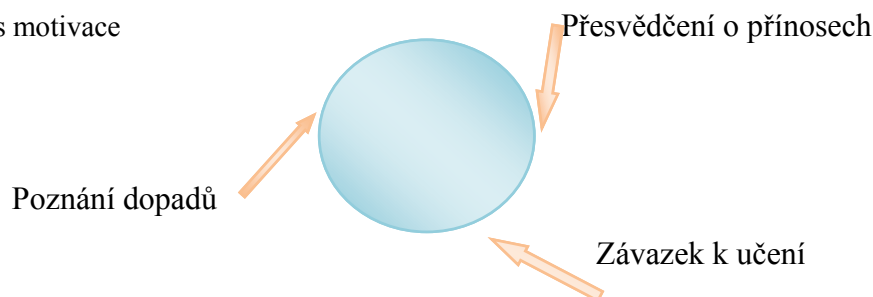
Velmi významný prvek vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům vzdělávání ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlédnout k motivaci účastníka. Cyklus motivace k učení můžeme znázornit tak, jak je uvedeno níže v obr. 2.6. Podle toho, ve kterém stadiu cyklu motivace se účastníci nacházejí, bude se jejich motivace měnit. Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ovlivňuje efektivitu vzdělávání ve velké míře.

Každý člověk věnuje vzdělávání rozdílné množství pozornosti. Existuje řada různých motivačních faktorů, proto je třeba mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

⁴⁴ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Motivovat je možno např. vyšším platovým ohodnocením, získáním kvalifikace, pracovním postupem, udržením pracovního místa, získáním sociálních výhod, apod.

Obr. 2.6 Cyklus motivace



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 101. ISBN 978-80-247-3651-8.

Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka, směřující k uspokojení jeho potřeb. *Stimulování* je proces navozování motivace za pomoci vnějších podnětů. Má-li být motivace úspěšná, musí být dosaženo shody názoru subjektu (manažer) a objektu motivace (zaměstnanec).

Motivace ke vzdělávání poskytuje zaměstnanci odpověď na otázky typu:

- Jak moc je pro mě mé zaměstnání důležité?
- Jak je pro mě důležité znát tyto informace?
- K čemu mi vzdělávání bude?
- Co z toho budu mít já?⁴⁵

Při vypracování efektivního motivačního programu je důležité dobře zvolit soustavu stimulačních faktorů, které musí:

- vycházet ze strategie podniku a z cílů podnikového systému vzdělávání,
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku,
- zohledňovat specifika podniku a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Tato hlediska doplňují při výběru stimulačních faktorů základní moment, kterým je jejich vnitřní potřeba (viz tab. 2.1)

⁴⁵ MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. USA: South-Western, Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54257-2.

Tab. 2.1 Příklad motivačních faktorů vzdělávání

| Motivační faktory vzdělávání |
|--|
| Zlepšení postavení v týmu, ve skupině |
| Udržení pracovního místa (funkce) |
| Pracovní postup, získání pracovního místa |
| Možnost využití získané kvalifikace - seberealizace |
| Získání kvalifikace (titulu) |
| Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce |
| Zvýšení flexibility a připravenosti na změny |
| Vyšší platové ohodnocení |
| Získání sociálních výhod |
| Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech |

Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 104. ISBN 978-80-247-3651-8.

4) Metody

Metody vzdělávání jsou rozebrány a popsány v kapitole 2.4.2. Plánování vzdělávání.

Autoři Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková (2007) zařazují prvek metody vzdělávání do části realizace vzdělávacího procesu, jako jeden z několika nezbytných prvků realizace vzdělávání, na rozdíl od autorů Zuzany Dvořákové a kol. (2007), Josefa Koubka (2009), Michaela Armstronga (2002, 1999), kteří tvrdí, že výběr metody vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání.

5) Účastníci

V minulosti se ve škole učilo podle jedné šablony a nikoho nezajímalo, zda použitý přístup, vyhovuje každému nebo ne. Každý člověk je jiný, a to i ve stylu učení a nemusí se efektivně učit stejným způsobem jako druhý. Někdo může dosahovat horších výsledků v učení pouze v důsledku nevhodně zvoleného způsobu učení. Při realizaci vzdělávání je důležité, aby lektori reagovali na preferované styly učení účastníků a aby podle možností odstraňovali v učení bariéry. Už při přípravě vzdělávacích programů je třeba tvořit homogenní skupiny účastníků. Kritériem může být např. odbornost, délka pracovního poměru, funkční a profesní zařazení. Vzdělávací program musí vyhovovat potřebám většiny účastníků v jedné skupině.

6) Lektori

Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání.

Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků.

Dalším významným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládání emocí i jisté osobní kouzlo.⁴⁶

Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Většina z těchto organizačních činností probíhá ještě před zahájením samotného vzdělávání:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, výběr školitelů,
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality, zařízení a studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti),
- včasné informování účastníků školení,
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.

Do této fáze patří i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti na vzdělávacích programech. Vzdělávací akce je třeba soustavně monitorovat, aby byl zajištěn průběh podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu.⁴⁷

2.4.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích programů

Každá vzdělávací aktivita si v první řadě klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Je nezbytné vědět, v jaké míře realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí celého cyklu.⁴⁸

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit pouze nepřímou. Nabízí se značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn do několika dílčích hodnocení:

⁴⁶ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

- zkoumá se, zda byly při vzdělávání použity adekvátní metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, obsahová stránka vzdělávání,
- zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání,
- zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností bezprostředně po ukončení vzdělávání,
- zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, jak se změnilo jejich pracovní chování.⁴⁹

Základy a kritéria pro hodnocení vzdělávání se musí vytvořit již ve fázi plánování vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení je třeba získat a analyzovat. Vyhodnocování vzdělávání je porovnávání cílů s výsledky odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Stanovování cílů a vytváření metod měření výsledků by mělo být podstatnou součástí fáze plánování vzdělávacího programu.⁵⁰

Předpokladem účinnosti vzdělávacích akcí je systematické hodnocení efektivity. Efektivní přístup k rozvoji klade důraz na dosažení konkrétních cílů organizace. Pro hodnocení efektivity rozvojových aktivit je třeba stanovit předem jejich cíle, jejich skutečné výsledky s očekávanými cíli porovnat a případné rozdíly analyzovat. Porovnání výsledků a očekávaných cílů rozvojových aktivit by mělo probíhat nejen bezprostředně po jejich ukončení, ale i po určité době, kdy jejich dopady již mají možnost v praxi se ověřit. Hodnocení vzdělávacích aktivit není posuzováním jejich popularity, ale měřením hodnoty, kterou vzdělávací aktivity organizaci přinesly.

Efektivitu vzdělávání lze posuzovat zjišťováním toho, co bylo naučeno pomocí speciálních nebo standardních testů, posuzováním změn v pracovním chování zaměstnanců, ke kterým vzdělávací akce vedla nebo hodnocením výsledků práce, tj. měřením dopadů vzdělávání na dosažení cílů organizace. Má-li být investice do vzdělání návratná, musí finanční hodnota dosažených výsledků převýšit náklady vzdělávacího programu.⁵¹

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

⁵¹ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Pokud cíle vzdělávání nebylo dosaženo, mělo by z jeho hodnocení vyplynout, zda je to v důsledku neodpovídajícího zaměření, nevhodného provedení, nezvládnutí aplikace nových poznatků v praxi nebo nemožností nové schopnosti v praxi aplikovat.⁵²

2.5 Vzdělávání úředníků veřejné správy

Veřejná správa představuje výkon veřejné moci a obecně se dělí na moc státní a veřejnou. Stát veřejnou správu vykonává prostřednictvím své státní správy a také prostřednictvím veřejnoprávních subjektů, kterými jsou orgány územní samosprávy. Veřejná správa je v moderních demokratických státech chápána jako služba občanům. V materiálním neboli funkčním pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných veřejných institucí, která svým obsahem není ani činností zákonodárnou, ani soudní.

Termínem úředníci veřejné správy jsou míněni zaměstnanci úřadů a institucí, které vykonávají územní státní správu a samosprávu v České republice. V současné době se musí úřady veřejné správy, kraje, města i obce přizpůsobit nejen změnám legislativním, ale také změnám ve vnímání standardů veřejných služeb. Klienty institucí veřejné správy jsou převážně občané, kteří vyžadují dobré a kvalitní služby. Zvyšování kvality veřejných služeb není možné bez vzdělaných a schopných zaměstnanců veřejné správy, tj. úředníků.

Úředníci veřejné správy mají povinnost průběžného a odborného vzdělávání legislativně zakotvenou. Úroveň odborných znalostí, dovedností i schopností komunikace a jednání úředníků veřejné správy může následně posoudit či zhodnotit každý občan.⁵³

Systém vzdělávání úředníků odráží proměny, kterými prošla ČR od roku 1989, a tyto změny se promítají také ve veřejné správě, jejíž role se zásadně změnila. Úřady musí využívat potenciál svých zaměstnanců a hledat nové formy jejich vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace zaměstnanců. Kvalifikace a profesní kompetence úředníků představují významný ukazatel kvality veřejné správy.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících), nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2003, a to v návaznosti na ukončení činnosti okresních úřadů. Důležitým cílem zákona je

⁵² URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁵³ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

vytvoření profesionálního úřednického sboru, který zajistí kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy.

Prostředkem k dosažení vyšší úrovně úředníků územních samosprávných celků (dále také ÚSC) je zejména rozšířený systém jejich vzdělávání, který vedle právem upravené zvláštní odborné způsobilosti (dále také ZOZ) zahrnuje i nová ustanovení o povinném vstupním vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků.⁵⁴

Silnou stránkou systému vzdělávání úředníků veřejné správy je jeho institucionální zajištění. K 1. červenci 2001 byl zřízen Institut státní správy, jako vrcholná centrální metodická a koordinační vzdělávací instituce pro organizaci a realizaci vzdělávání zaměstnanců státní správy. V roce 2009 se tento institut sloučil s Institutem pro veřejnou správu Praha, který patří mezi jednu z nejstarších a nejdůležitějších resortních vzdělávacích institucí u nás.

2.5.1 Principy systému vzdělávání úředníků

Systém vzdělávání úředníků ÚSC, vycházející z výše uvedeného zákona, je založen na těchto vzájemně provázaných principech:

- vzdělávání úředníků je povinné a ÚSC má povinnost zabezpečit prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících včetně vypracování plánu každého úředníka,
- plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníků v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů v rozmezí následujících tří let,
- prohlubování kvalifikace úředníka se zajišťuje prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro daný akreditovaný vzdělávací program,
- ze zákona je akreditovanou institucí Institut pro veřejnou správu Praha, který je příspěvkovou organizací zřízenou MV ČR,
- vstupní vzdělávání je nový úředník povinen absolvovat do tří měsíců ode dne nástupu,
- vyhláškou č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC, ve znění pozdějších předpisů, se stanoví podmínky pro uznání předcházejícího vzdělání.⁵⁵

Vzdělávání úředníků v České republice probíhá systémem prohlubování nebo zvyšování kvalifikace.

⁵⁴ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

⁵⁵ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

2.5.2 Prohlubování a zvyšování kvalifikace

Prohlubování kvalifikace je upraveno zákonem o úřednících a zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“). V souladu s § 16 odst. e) a § 18 zákona o úřednících je úředník povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání, a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, nestanoví-li tento zákon jinak.

Vedoucí úředníci a vedoucí úřadu jsou dále povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků v souladu s § 27 zákona o úřednících.

Podle § 230 odst. 1) a násl. zákoníku práce se prohlubováním kvalifikace rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

Zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.⁵⁶

Nejsou-li dohodnuta nebo stanovena vyšší nebo další práva, přísluší zaměstnanci, na základě § 232 zákoníku práce, od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku

- a) v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení,
- b) 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou,
- c) 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria,
- d) 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo písemné práce, kterou je zakončováno studium v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou,

⁵⁶ § 231 odst. 1 a 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

- e) 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky v oblasti lékařství, veterinárního lékařství a hygieny a státní doktorské zkoušky.

Uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšování kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.

Kvalifikační dohoda může být uzavřena také při prohlubování kvalifikace, jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 75.000 Kč; v takovém případě nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit.⁵⁷

2.5.3 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je zaměřené na získání přehledu o veřejné správě v ČR a o správních činnostech potřebných v evropských souvislostech. Zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií a základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.⁵⁸

Všichni nově přijatí zaměstnanci absolvují vstupní vzdělávání do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru kromě těch, kteří získali vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů, stanovených v příloze č. 1 vyhlášky č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC, nebo kterým bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání MV ČR.⁵⁹ Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se rovněž nevztahuje na úředníka, který úspěšně absolvoval ZOZ. Za absolvování

⁵⁷ § 234 odst. 1 a 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁸ § 19 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁹ § 33 a § 34 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

vstupního vzdělávání je vystaveno osvědčení, které je v rozsahu pěti pracovních dní započítáno do plnění plánu vzdělávání.

2.5.4 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání se zaměřuje na všechny úředníky ÚSC, vykonávající státní správu v přenesené působnosti nebo v tzv. samostatné působnosti. Zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků, zaměřené na výkon správních činností v ÚSC, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Uskutečňuje se převážně formou kurzů. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb ÚSC s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka.⁶⁰

2.5.5 Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti

Cílovou skupinu tohoto vzdělávání tvoří úředníci, kteří vykonávají správní činnosti stanovené vyhláškou MV ČR č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „vyhláška o ZOZ“). Úkolem přípravy ověřování ZOZ je dosažení požadovaných znalostí obecných i speciálních právních norem upravujících výkon státní správy na příslušných úsecích, včetně jejich aplikace v praxi.

Zkoušku ZOZ musí úspěšně absolvovat všichni úředníci, vykonávající správní činnosti do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začali vykonávat správní činnost. Součástí je příprava na zkoušku v rozsahu 2 – 5 týdnů (podle typu ZOZ), která je plně hrazena zaměstnavatelem. ZOZ se ověřuje zkouškou a její úspěšné složení se prokazuje osvědčením. Tuto povinnost nemá úředník, jemuž byla uznána rovnocennost vzdělání.⁶¹

ZOZ zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. ZOZ má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalosti zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště

⁶⁰ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

⁶¹ § 33 a § 34 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.⁶²

Zkouška ZOZ je v systému vzdělávání úředníků ÚSC považována za klíčovou, úředníci se bez ní při výkonu správních činností neobejdou. Přípravu a zkoušky zajišťuje MV ČR prostřednictvím vzdělávacího střediska v Benešově, které je součástí státní příspěvkové organizace Institutu pro veřejnou správu Praha.

2.5.6 Vzdělávání vedoucích úředníků

V případě jmenování úředníka do funkce vedoucího na základě výběrového řízení, je tento povinen do dvou let ode dne, kdy začal funkci vykonávat, absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků. Účast se prokazuje osvědčením, vzdělávání vedoucích úředníků není ukončeno zkouškou. Vedoucí úředník, který se zúčastnil tohoto vzdělávání a za kterého náklady spojené s tímto vzděláváním hradil úřad, je povinen setrvat v pracovním poměru po dobu 3 let.⁶³

⁶² § 21 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

⁶³ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

3 Charakteristika Magistrátu města Ostravy

Postavení a působnost města vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Podle tohoto zákona je statutární město Ostrava (dále také SMO) veřejnoprávní korporací a má postavení obce s rozšířenou působností, kterou vykonává pro města Klimkovice, Šenov, Vratimov a obce Čavisov, Dolní Lhota, Horní Lhota, Stará Ves nad Ondřejnicí, Zbyslavice, Olbramice, Vřesina, Václavovice a Velká Polom. Ty tvoří spolu s městem Ostrava jeden správní obvod. Samotné město Ostrava se člení na 23 městských obvodů.

Řízení města je dvoustupňové. Na prvním stupni řízení působí zastupitelstvo města, rada města, primátor, Magistrát města Ostravy (dále také MMO) a Městská policie Ostrava. Na druhém stupni, tedy na úrovni městských obvodů, působí zastupitelstva městských obvodů, rady městských obvodů, starostové a úřady městských obvodů.

Dělbou kompetencí mezi orgány města a orgány městských obvodů vymezuje obecně závazná vyhláška města Ostravy č. 11/2000, Statut města Ostravy, ve znění pozdějších změn a doplňků.

V rámci přenesené působnosti statutární město Ostrava odpovídá za výkon státní správy v činnostech, jejichž rozsah je vymezen zvláštními zákony. Jedná se zejména o oblast zdravotnictví, školství, sociální péče, územního plánování, agendy stavebního úřadu, matričního úřadu, živnostenského úřadu, orgánu silničně-správního, vodohospodářského, ochrany životního prostředí a další.

Rozhodování ve věcech samostatné působnosti je výhradní věcí volených samosprávných orgánů města a městských obvodů. Rozhodování ve věcech přenesené působnosti při výkonu státní správy činí úředníci magistrátu a úřadů městských obvodů, kteří mají k rozhodování v oblasti své působnosti odbornou způsobilost ověřenou složením zkoušky zvláštní odborné způsobilosti.

Magistrát města Ostravy tvoří primátor, náměstci primátora, tajemník magistrátu a zaměstnanci města zařazení do magistrátu města. Magistrát města se člení na odbory, které zřídila pro jednotlivé úseky činnosti rada města. Postavení odboru mají i odborné útvary magistrátu města s jiným názvem než odbor (útvár, úřad, archiv). Funkci zaměstnavatele plní vůči všem zaměstnancům města, s výjimkou zaměstnanců městské policie, tajemník magistrátu, který je vedoucím úřadu. Tajemník magistrátu zajišťuje zejména řešení

pracovněprávní problematiky a personálních otázek, řídí a kontroluje činnost zaměstnanců a koordinuje činnost jednotlivých odborů. Odbory zajišťují prostřednictvím vedoucích odborů svěřené úkoly na úseku státní správy a samosprávy. Náplně činnosti jednotlivých odborů schvaluje rada města. Odbory se mohou dále členit na oddělení, o jejichž zřízení, zrušení, jakož i o změnách názvu rozhoduje rada města.

Základním organizačním předpisem, upravujícím vnitřní organizaci magistrátu, je organizační řád. Organizační strukturu magistrátu a její změny schvaluje rada města na návrh tajemníka magistrátu. Organizační struktura Magistrátu města Ostravy tvoří přílohu č. 1 bakalářské práce.

Zaměstnanci zařazení do magistrátu jsou úředníci a ostatní zaměstnanci (viz Tab. 3.1).

Tab. 3.1 Početní stavy zaměstnanců MMO v členění na úředníky a ostatní zaměstnance

| rok / kategorie | úředníci | ostatní zaměstnanci | celkem |
|-----------------|----------|---------------------|--------|
| 2009 | 675 | 151 | 826 |
| 2010 | 666 | 151 | 817 |
| 2011 | 691 | 137 | 828 |
| 2012 | 655 | 136 | 791 |

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů odboru platového a personálního MMO

Pracovní poměr úředníků a jejich vzdělávání upravuje zákon o úřednících; na pracovněprávní vztahy úředníků se vztahuje zákoník práce, nestanoví-li zákon o úřednících jinak. Vedoucím úředníkem je úředník, který je vedoucím zaměstnancem, tj. vedoucím odboru nebo vedoucím oddělení. Postavení vedoucího odboru má i ředitel Archivu města Ostravy, vedoucí útvaru hlavního architekta a vedoucí živnostenského úřadu. Úředníkem je zaměstnanec města, zařazený do magistrátu, podílející se na výkonu správních činností, kterými se rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti města podle zvláštních předpisů. Ostatní zaměstnanci jsou zaměstnanci uvedení v Pracovním řádu pro zaměstnance statutárního města Ostravy zařazené do magistrátu. Patří mezi ně zaměstnanci, kteří vykonávají výhradně práce manuálního charakteru nebo servisní práce (výkon činností technického charakteru, administrativních činností, sekretářských prací, pokladní služby, činností na úseku hospodářské správy).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zařazených do MMO zabezpečuje odbor platový a personální MMO.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

„Úřad je tak silný a tak kvalitní, jako jsou jeho zaměstnanci. Jejich vzdělávání je bezesporu jednou z cest k získání a udržení důvěry a spokojenosti občanů“.

(PhDr. Hana Kuzníková, CSc., interní lektor MMO)

Vzdělávání zaměstnanců je pro rozvoj lidských zdrojů klíčovým faktorem. Zaměstnanec statutárního města Ostravy, zařazený do Magistrátu města Ostravy je povinen si prohlubovat kvalifikaci dle zákoníku práce.⁶⁴ Úředník statutárního města Ostravy, zařazený do Magistrátu města Ostravy je povinen prohlubovat si kvalifikaci dle zákoníku práce a zákona o úřednících, a to účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úředníci se účastní vzdělávání vedoucích úředníků.

Cílem vzdělávání zaměstnanců SMO je profesně zdatný úředník a zaměstnanec vybavený řadou dovedností (např. efektivně komunikovat s občanem, eticky jednat, pracovat v týmu, prezentovat sebe i úřad...).

V úvodních kapitolách analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců MMO bude čerpáno z informací poskytovaných manažerkou projektů a vzdělávání MMO a z vlastních postřehů a zkušeností, dále bude dotazníkovým šetřením zjišťován názor zaměstnanců na stávající systém, jejich spokojenost a hodnocení dosud absolvovaných školení, zda mají zájem se dále sami vzdělávat, jaká nová témata v rámci vzdělávání a rozvoje by uvítali v nabídce. V dotazníku, vypracovaném tematickým způsobem k charakterizovanému systému se objevují jak otevřené, tak především uzavřené otázky, které poskytují přesné informace.

4.1 Finanční zdroje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Finanční prostředky na vzdělávání jsou poskytovány vždy na příslušný kalendářní rok v rámci schváleného rozpočtu statutárního města Ostravy. Celkový objem finančních prostředků na vzdělávání se v posledních letech stabilizoval a nedochází k přečerpávání rozpočtu. Výše finančních prostředků se pohybuje okolo 4,6 mil. Kč za kalendářní rok.

⁶⁴ § 230 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Náklady na prohlubování kvalifikace zaměstnanců nese SMO. Náklady spojené s opakováním zkoušky ZOZ nese úředník,⁶⁵ s výjimkou jejího opakování v případě oprávněného podání námitek proti postupu zkušební komise.⁶⁶ Prohlubování kvalifikace je výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci plat, neúčast na zaměstnavatelem vyslané vzdělávací akci může být posuzována jako porušení pracovní kázně. V případech, kdy se zaměstnanec akce, na kterou byl přihlášen, nezúčastní, aniž by v dostatečném časovém předstihu sdělil zaměstnavateli závažné důvody své neúčasti, a nebude možnost místo něj vyslat náhradu nebo jej včas odhlásit, bude po něm požadována náhrada vzniklé škody související s úhradou nákladů.

4.2 Personální zajištění

Komplexní agendu přípravy, vzdělávání zaměstnanců a personálního rozvoje zajišťuje odbor platový a personální MMO. Agendu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců řeší manažer projektů a vzdělávání a jeden zaměstnanec na pozici pracovníka pro vzdělávání zaměstnanců.

4.3 Grantové projekty

Zajistit všechny potřebné a požadované vzdělávací aktivity z vlastního rozpočtu je obtížné, proto statutární město Ostrava hledá možnosti, jak využít zdroje jiné, zejména prostředky Evropské unie.

4.3.1 Projekt „Vzdělávání zaměstnanců statutárního města Ostravy“

Legislativa České republiky ukládá správním orgánům povinnost ustanovit neslyšícím osobám tlumočnicka znakové řeči, avšak při vyřizování běžných úředních záležitostí přicházejí neslyšící na úřad bez tlumočnicka a jsou tak odkázáni pouze na mnohdy neosobní a zdlouhavý písemný styk s úředníkem. Magistrát města Ostravy se proto rozhodl služby handicapovaným pokud možno co nejvíce zkvalitnit. V roce 2008, v rámci úspěšného projektu „Vzdělávání zaměstnanců statutárního města Ostravy“, financovaného z Evropského sociálního fondu ve výši tří a půl milionů korun, absolvovalo dvacet úředníků MMO a některých úřadů městských obvodů, kurzy znakové řeči. Vybraní úředníci znakovou řeč jako prostředek komunikace s neslyšícími zvládli během 80 hodin výuky natolik, že jsou připraveni k prvotnímu dorozumívání s neslyšícími klienty magistrátu.

⁶⁵ § 18 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁶ § 26 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Rok a půl dlouhá realizace projektu dalšího vzdělávání zaměstnanců města byla na podzim roku 2008 ukončena závěrečnou konferencí, jejíž součástí tvořily také ukázky dovedností úředníků dohovořit se znakovou řečí. Výsledky byly zcela přesvědčivé.

4.3.2 Projekt „Rozvoj personálního potenciálu Magistrátu města Ostravy“

Od 1. 9. 2010 do 28. 2. 2012 byl realizován projekt „Rozvoj personálního potenciálu Magistrátu města Ostravy“, financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a z rozpočtu SMO, zaměřený na vzdělávání vedoucích úředníků. Hlavním cílem projektu bylo zefektivnění systému řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci.

Přínosem projektu bylo zvýšení efektivity celého systému řízení lidských zdrojů na magistrátu, optimalizace personálního potenciálu odboru kultury a zdravotnictví a oddělení školství v rámci odboru sociálních věcí, školství, sportu a volnočasových aktivit a zvýšení efektivity jeho využití, posílení manažerských kompetencí vedoucích pracovníků magistrátu a tím rozvinutí jejich manažerských, komunikačních, osobnostních a personálních kompetencí.

4.3.3 Projekt „Program vzdělávání statutárního města Ostravy“

V období od 1. 9. 2011 do 31. 1. 2014 je realizován projekt „Program vzdělávání statutárního města Ostravy“, financovaný opět z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu. Realizace projektu vychází z nastavené koncepce Magistrátu města Ostravy, jejímž smyslem je aktivně, systematicky a s ohledem na efektivní využívání finančních prostředků rozvíjet lidský potenciál zaměstnanců MMO. V přípravné fázi realizace projektu byly na MMO provedeny rozhovory se zaměstnanci odboru ekonomického rozvoje a odboru platového a personálního s cílem popsat systém vzdělávání v organizaci a identifikovat oblasti vzdělávání, které jsou zaměstnanci MMO považovány za potřebné a pro ně zajímavé. Z projektu bude podpořeno 591 zaměstnanců a zastupitelů SMO. Součástí projektu je několik aktivit – tvorba 2 interních vzdělávacích programů „správní řízení“ a „veřejné zakázky“, dále rozvoj lektorských dovedností nebo zvýšení komunikačních dovedností zaměstnanců SMO. Nabídka projektových kurzů bude velmi zajímavá a měla by všechny motivovat k dalšímu zvyšování odbornosti i ostatních dovedností a vést ke zvyšování kvality poskytovaných služeb občanům.

Cílů tohoto projektu bude dosaženo prostřednictvím sestavení sítě 4 interních lektorů magistrátu, vytvoření dvou interních vzdělávacích programů, prezenčního i e-learningového vzdělávání zaměstnanců SMO, rozvoje sítě stávajících interních lektorů organizace a systému hodnocení realizovaných vzdělávacích aktivit. Hlavní přínosy projektu jsou spatřovány v proškolení zaměstnanců v dalších odborných a specifických oblastech, v rozvoji sítě stávajících interních lektorů MMO, v nastavení systému evaluace vzdělávacích aktivit a ve finanční úspoře na vzdělávacích aktivitách.

4.4 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců MMO

Na základě potřeb MMO a s ohledem na potřeby zaměstnanců je plánována a zabezpečována celá řada vzdělávacích akcí. Potřeby úředníka vyplývají nejen z aktuálních změn právních předpisů, centrálně daných postupů apod., ale zejména z výstupů systému hodnocení zaměstnanců. Jedním z těchto výstupů je individuální plán vzdělávání podle ustanovení zákona o úřednících, které stanoví povinný obsah, formu a rozsah vzdělávání.⁶⁷ Dochází tak k zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců, při němž je uplatněn základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace, zmiňovaný již v obecné části bakalářské práce v kapitole 2.4 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci, viz obr. 2.1.

Zvyšování kvalifikace je především osobním zájmem úředníka MMO, záleží na rozhodnutí zaměstnavatele, zda poskytne zaměstnanci pracovní volno s náhradou platu v souladu s § 231 a násl. zákoníku práce.

4.5 Plánování vzdělávání zaměstnanců MMO

Plán vzdělávání se vztahuje na úředníka a obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 dní během 3 let. Termín vypracování a schválení plánu vzdělávání je stanoven v souladu s § 17 odst. 5) zákona o úřednících na dobu do 1 roku od nástupu do pracovního poměru ke statutárnímu městu Ostrava. Plán vzdělávání úředníka tvoří přílohu č. 2.

Plán vypracovává vedoucí odboru na období 3 let na základě hodnocení a sebehodnocení podřízeného úředníka a je schvalován tajemníkem magistrátu. Vedoucí odboru vypracuje svůj plán vzdělávání ve spolupráci s odborem platovým a personálním

⁶⁷ Hlava IV Vzdělávání úředníků zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

magistrátu a je opět schvalován tajemníkem magistrátu. Plán vzdělávání je nejméně 1x za 3 roky vyhodnocen a aktualizován (viz příloha č. 3).

4.6 Realizace vzdělávacího procesu zaměstnanců MMO

Zákonnou povinnost zajišťovat prohlubování kvalifikace plní MMO prostřednictvím vedoucích odborů magistrátu, kteří přihlašují zaměstnance na vzdělávací akce v souladu s potřebou zaměstnavatele a v souladu s plánem vzdělávání úředníka. Na vzdělávací akce pořádané MMO, odborem platovým a personálním, se zaměstnanci přihlašují se souhlasem nadřízeného prostřednictvím personálního portálu - záložka osobní - přihlašování na vzdělávací akce, alespoň 5 pracovních dní předem. K účasti na vzdělávacích akcích pořádaných jinými vzdělávacími institucemi v rámci prohlubování kvalifikace přihlašují zaměstnance příslušní vedoucí odborů na základě odpovědného posouzení potřeby zaměstnavatele a plánu vzdělávání, prostřednictvím přihlášky na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace zaměstnance, viz příloha č. 4.

4.6.1 Vstupní vzdělávání

Na vstupní vzdělávání přihlásí zaměstnance zařazeného do MMO vedoucí odboru po zvážení, zda je nově přijatý úředník povinen vstupní vzdělávání absolvovat. Vstupní vzdělávání úředníka je zajištěno formou klasického vzdělávání v rozsahu 40 hodin (1 týden). Náklady na vstupní vzdělávání nových úředníků nelze vyčíslit, neboť lektori vstupního vzdělávání pořádaného MMO nejsou externisté placeni za úhradu, ale přímo vedoucí zaměstnanci MMO, kteří školí v rámci své pracovní náplně. Jedná se o vedoucí jednotlivých odborů nebo oddělení, kteří touto cestou poskytnou novým úředníkům základní orientaci ve veřejné správě a průřezové seznámení s nejdůležitějšími právními předpisy, které se týkají činnosti územních samosprávných celků. Účastníci se seznámí se základními dovednostmi nezbytnými pro práci s občany a ve veřejné správě.

Využitím lektorů z řad vedoucích zaměstnanců MMO je ušetřena velká část finančních prostředků a po seznámení účastníků se zákonem stanovenými tématy, mnohdy neodpovídajícími základní orientační potřebě začínajícího úředníka a posluchače neschopnými zaujmout, je vstupní vzdělávání zaměřeno na skutečně základní témata, která novým zaměstnancům umožní orientovat se na pracovišti. Těmi tématy jsou nepochybně organizace a struktura veřejné správy, výkon veřejné správy ÚSC, základy správního práva a postavení úředníka ÚSC, vč. jeho práv a povinností, komunikace s občany.

Význam vstupního vzdělávání spočívá v tom, že je obrazně řečeno, vstupní branou, kterou musí projít každý nový zaměstnanec ÚSC vykonávající správní činnosti. Současně je tento typ vzdělávání prvním kontaktem zaměstnance se vzdělávacím systémem úředníků ÚSC. Při absolvování vstupního vzdělávání si zaměstnanec podvědomě vytváří názor na celý systém.

V Tab. 4.1 je znázorněn vývoj počtu účastníků vstupního vzdělávání v letech 2003 – 2012 za statutární město Ostravu. Počet účastníků jen za MMO nemá odbor platový a personální k dispozici, vstupní vzdělávání organizuje MMO pro zaměstnance celého SMO a zaměstnance obcí správního obvodu Ostrava. V posledních šesti letech je vidět klesající počet účastníků, který nám signalizuje výrazný úbytek nově přijímaných zaměstnanců.

Tab. 4.1 Vývoj počtu účastníků vstupního vzdělávání

| Vstupní vzdělávání | |
|--------------------|-----------------|
| Rok | Počet účastníků |
| 2003 | 166 |
| 2004 | 88 |
| 2005 | 112 |
| 2006 | 140 |
| 2007 | 213 |
| 2008 | 184 |
| 2009 | 163 |
| 2010 | 110 |
| 2011 | 99 |
| 2012 | 60 |

Zdroj: Statistika vzdělávání zaměstnanců SMO – přehled a vývoj, MMO, Odbor platový a personální, 2013

4.6.2 Průběžné vzdělávání

Odbor platový a personální MMO předkládá každoročně na období leden–červen a červenec–prosinec zaměstnancům SMO a zaměstnancům obcí správního obvodu Ostrava Program vzdělávání na uvedené období. Pro období leden–červen roku 2013 je nabídka vzdělávacích kurzů opět velice široká. Jednotlivé kurzy jsou obsahově rozděleny do šesti skupin:

- profesní odbornost,
- komunikační akademie,
- prezentační dovednosti a firemní kultura,
- nebud'me lhostejní k okolí,
- jazyková výuka,
- výpočetní technika.

V rámci skupiny **profesní odbornost** jsou zařazeny specializační vzdělávací akce se zaměřením na růst profesní odbornosti úředníků MMO, reagující především na nové právní úpravy dotčených zákonů. V lednu 2013 se uskutečnila vzdělávací akce „Nový občanský zákoník – oblast náhrady škody“, seznamující účastníky s novým občanským zákoníkem, který obsahuje pravidla týkající se všech oblastí soukromého života. Program obsahoval základy obecné odpovědnosti za škodu a problém zvláštní odpovědnosti podle občanského zákoníku, odpovědnost za škodu způsobenou výkonem veřejné moci, rozsah náhrady, procesní otázky a uplatňování nároků u soudu. Lektorem tohoto kurzu byl předseda senátu nejvyššího soudu ČR. Další vzdělávací aktivitou průběžného vzdělávání byl v lednu seminář „Nový stavební zákon“, reagující na změny stavebního zákona, jehož základní náplní bylo porovnání změn se stávajícím stavem a zdůraznění podstatných rozdílů. Ve dvou termínech se uskutečnil seminář „Rozpoznávání pravosti dokladů“, seznamující s postupem při rozpoznávání nepravosti osobních a cestovních dokladů českých obyvatel i cizinců, s vazbami na centrální evidenci. Poslední lednovou akcí bylo pro velký zájem opakování semináře „Dobrý úředník obce - znalosti a dovednosti“, jehož cílem bylo seznámení se zákonem o obcích, zákonem o úřednících, s vnitrofiremní kulturou. Dále byly probírány otázky týkající se práce s lidmi – co o nich vědět, práce v týmu – co o něm vědět a jak komunikovat s lidmi.

Letošní novinkou je v rámci zvyšování profesní odbornosti pořádání kurzu nazvaného „Rozvoj efektivní spolupráce napříč odbory“. Jedná o jednodenní vzdělávací program zaměřený na rozvoj týmové spolupráce mezi odbory, odbourání komunikačních bariér, posílení vzájemné tolerance, vzájemné nové poznání členů odborů mimo práci, budování pozitivních vztahů mezi členy zúčastněných odborů. Únorový meziodborový program byl určen pro zaměstnance odboru ekonomického rozvoje a investičního a zabýval se teoretickým pozadím týmové práce, budováním důvěry a efektivních vztahů mezi partnery, sebezpoznaním, zásadami meziskupinové komunikace, interaktivním cvičením a praktickou zážitkovou outdoorovou částí. Tento typ vzdělávacího programu je účastníky hodnocen velmi kladně.

Do konce měsíce června 2013 jsou v programu vzdělávání naplánovány semináře řešící problematiku veřejného opatrovnictví, správního řádu, správního řízení v praxi, veřejných zakázek v praxi, zvládnutí zátěžových situací a možného stresu při manipulaci s finančními prostředky.

Skupinu **komunikační akademie** reprezentují semináře „Znaková řeč“, „Zásady komunikace a asertivního jednání úředníka“, „Rychlokurz gramatiky a stylizace úřední korespondence“ a pro zaměstnance, kteří si chtějí ověřit znalosti získané v kurzech úřední češtiny i znalosti

všeobecného přehledu z oblasti veřejné správy je určen seminář „Zpátky do lavic?“ obsahující sérii testů z gramatiky a stylistiky a testy všeobecných znalostí z oblasti veřejné správy, jednání a chování úředníka.

Definováním korupce a praktickými příklady korupčního jednání se v rámci průběžného vzdělávání v 1. pololetí roku 2013 zabývá seminář „Korupce a etický kodex“, který zastupuje skupinu **prezentační dovednosti a firemní kultura**.

Velmi oblíbenými jsou mezi zaměstnanci MMO kurzy, zařazené do skupiny **nebud'me lhotejní k okolí**, „Stres a jak s ním bojovat“, v rámci kterých probíhají nácviky relaxačních a rehabilitačních technik, zaměstnanci si s sebou na tento kurz nosí pohodlné, sportovní oblečení a obuv. Seznámí se s definicí, příčinami a projevy stresu, se syndromem vyhoření.

Jazyková výuka probíhá na MMO v jazyce anglickém, ruském, německém a francouzském. Do kurzů jsou zařazováni vybraní zaměstnanci dle potřeb zaměstnavatele. Lektory zajišťuje společnost TT-CONTACT, s. r. o. Výuka angličtiny probíhá na několika úrovních, jde o další prohlubování znalostí až po kurz zaměřený na úspěšné složení mezinárodně uznávané zkoušky First Certificate in English. Vyučování ostatních jazyků probíhá na úrovni středně pokročilé a jedná se o konverzační kurzy.

Zaměstnanci SMO zařazení do magistrátu s potřebou seznámit se s racionálními způsoby využívání geografických informací při vlastní pracovní činnosti se mohou přihlásit na některý z plánovaných termínů semináře „GIS – mapový server“, který slouží k získání znalostí pro ovládání mapového serveru. Školení sloužící k seznámení s možnostmi získání údajů z informačního systému katastru nemovitostí prostřednictvím internetové sítě „Dálkový přístup do ISKN“ je naplánováno v Programu vzdělávání leden – červen 2013 ve třech termínech a zajišťuje jej stejně jako předchozí seminář ze skupiny **výpočetní technika** odbor projektů IT služeb a outsourcingu.

V Tab. 4.2 je znázorněn vývoj ukazatelů vztahujících se k průběžnému vzdělávání zaměstnanců SMO, údaje týkající se pouze zaměstnanců MMO nejsou k dispozici. MMO organizuje v rámci Programu vzdělávání vzdělávací aktivity pro zaměstnance SMO a také zaměstnance obcí správního obvodu Ostrava. V případě přihlašování se zaměstnanců na vzdělávací akce mimo tento Program vzdělávání řeší náklady na jednotlivé akce za své zaměstnance již příslušný úřad městského obvodu, obec správního obvodu Ostrava nebo MMO. I přes již několik let trvající hospodářskou krizi, nedostatek finančních prostředků ve veřejné správě a neustálé ztenčování rozpočtů měst a obcí, je z výše uvedené tabulky patrné,

že náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců SMO se již několik let pohybují v konstantní výši a tím zajišťují zvyšování kvality poskytovaných služeb občanům.

Tab. 4.2 Vývoj ukazatelů vztahujících se k průběžnému vzdělávání zaměstnanců SMO

| Průběžné vzdělávání | | | | | | | |
|---------------------|----------------|------------------------|------------|------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Rok | Náklady celkem | Počet účastníků celkem | Počet akcí | Z toho MMO | Počet účastníků na akcích MMO | Průměrná cena za akci | Průměrná cena za účastníka |
| 2003 | 2 414 000 | 2 268 | 516 | 27 | | 4 678 | 1 064 |
| 2004 | 3 134 000 | 3 033 | 641 | 47 | | 4 889 | 1 033 |
| 2005 | 3 649 452 | 4 192 | 659 | 57 | | 5 538 | 871 |
| 2006 | 3 600 000 | 3 706 | 643 | 58 | | 5 599 | 971 |
| 2007 | 4 147 106 | 4 523 | 683 | 65 | | 6 072 | 917 |
| 2008 | 5 686 990 | 4 481 | 907 | 69 | | 6 270 | 1 269 |
| 2009 | 5 400 492 | 4 355 | 843 | 51 | | 6 406 | 1 240 |
| 2010 | 4 301 749 | 3 822 | 640 | 52 | 2 197 | 6 721 | 1 126 |
| 2011 | 3 980 622 | 3 484 | 686 | 54 | 1 751 | 5 803 | 1 143 |
| 2012 | 4 167 252 | 4 873 | 685 | 65 | 2 778 | 6 084 | 855 |

Zdroj: Statistika vzdělávání zaměstnanců SMO – přehled a vývoj, MMO, Odbor platový a personální, 2013

Osobní zkušenosti autorky s tímto typem vzdělávání jsou velmi dobré. Důvod je spatřován zejména v tom, že jsou kurzy specializovány a účastní se jich ti úředníci, kteří příslušnou specializaci bezprostředně vykonávají. Příznačná je výrazná aktivita posluchačů, směřující k detailnímu rozboru konkrétního zákona nebo tématu

Obecně lze konstatovat, že průběžné vzdělávání je vedle zvláštní odborné způsobilosti základem celého systému vzdělávání úředníků ÚSC. V souvislosti s často komentovaným legislativním chaosem posledních let a s tím související neprovázaností právního řádu je předpoklad, že bude rovněž nejfrekventovanějším vzděláváním úředníků a to nejen územních samosprávních celků. Oporu je možno nalézt v rozsáhlé materii české legislativy, kterou podle odhadů tvoří něco kolem 10 tisíc předpisů, přičemž čtvrtinu z nich tvoří zákony. Jejich výkonem je v naprosté většině pověřována veřejná správa.

4.6.3 Zvláštní odborná způsobilost

Z hlediska získání plné úřednické kvalifikace jde o rozhodující typ vzdělávání, jehož úspěšné absolvování je podmínkou plnohodnotného výkonu správních činností.

Vedoucí odborů MMO jsou povinni přihlásit úředníka k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k MMO nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost uvedenou ve vyhlášce o ZOZ. Uchazeč o přípravu a vykonání zkoušky vyplní speciální přihlášku Institutu pro veřejnou správu Praha a se souhlasem vedoucího odboru ji ve lhůtě stanovené zákonem postoupí odboru platovému a personálnímu

MMO, který schválenou přihlášku zašle Institutu pro veřejnou správu Praha a zajistí další technickoorganizační záležitosti.

Úředník vykonávající dvě nebo více správních činností stanovených vyhláškou č. 512/2002 Sb. je povinen prokázat ZOZ ze všech těchto správních činností, u druhé a dalších pouze ze zvláštní části. Povinnost prokázat ZOZ nemá úředník, prokáže-li rovnocennost vzdělání⁶⁸ nebo vznikl-li mu do 31. 12. 2007 nárok na starobní důchod.⁶⁹

Tab. 4.3 Vývoj ukazatelů vztahujících se ZOZ zaměstnanců MMO

| Zvláštní odborná způsobilost | | | |
|-------------------------------------|-----------|------------------------|----------------|
| Rok | Počet ZOZ | Průměrná cena za 1 ZOZ | Náklady celkem |
| 2006 | 23 | 16 190 | 372 370 |
| 2007 | 45 | 19 902 | 895 590 |
| 2008 | 46 | 15 270 | 702 420 |
| 2009 | 33 | 20 435 | 674 355 |
| 2010 | 21 | 14 439 | 303 210 |
| 2011 | 9 | 21 205 | 190 847 |
| 2012 | 22 | 17 667 | 388 675 |

Zdroj: Statistika vzdělávání zaměstnanců SMO – přehled a vývoj, MMO, Odbor platový a personální, 2013

Ve výše uvedené tabulce 4.3 jsou zaznamenány finanční náklady na vzdělávání spolu s počtem účastníků v jednotlivých letech. Jedná o počty zaměstnanců zařazené do MMO. Úřady městských obvodů a obce správního obvodu Ostrava si ZOZ svých zaměstnanců hradí ze svých finančních prostředků.

4.6.4 Vzdělávání vedoucích úředníků

Vzdělávání vedoucích úředníků musí povinně absolvovat všichni vedoucí úředníci do 2 let ode dne nástupu na pracovní místo. Tuto povinnost nemá vedoucí úředník, kterému byla uznána rovnocennost vzdělání. V souladu s § 27 zákona o úřednících probíhá v rámci MMO vzdělávání vedoucích úředníků, které zahrnuje obecnou a zvláštní část (vedoucí úředníci, jejichž podřízení nevykonávají správní činnost stanovenou vyhláškou č. 512/2002 Sb., absolvují pouze obecnou část). Vedoucí úředník je povinen ukončit toto vzdělávání do 2 let od nástupu do funkce. Úředník, který ukončil vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen setrvat v pracovním poměru k SMO po dobu 3 let, jinak je povinen uhradit náklady spojené

⁶⁸ § 33 a § 34 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁹ § 43 odst. 10 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

s tímto vzděláváním.⁷⁰ Přihláška na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace vedoucího odboru MMO tvoří přílohu č. 5.

4.7 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit zaměstnanců MMO

V rámci systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců MMO funguje jako samozřejmý zpětnovazební nástroj hodnocení účastníka vzdělávání prostřednictvím vyplněného dotazníku „Hodnocení vzdělávací akce“ (viz příloha č. 6). Získává se tak rámcová informace o efektivitě a kvalitě jednotlivých vzdělávacích akcí a spokojenosti zaměstnanců po obsahové a organizační stránce. Od vyplňování tohoto formuláře se upouští na již několikrát opakovaných a zaměstnanci stále žádaných vzdělávacích akcích pořádaných MMO, zejména týkajících se měkkých dovedností. V případě zařazení nové vzdělávací akce na základě rozhodnutí zaměstnanců odpovědných za systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců MMO je zpětná vazba od účastníků pravidelně vyžadována z důvodu zjištění správnosti tohoto rozhodnutí, je důležité porovnat cíle s výsledky odpovídajícími na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Negativní zpětné vazby slouží k tomu, aby se organizátoři vzdělávání vyvarovali špatných lektorů a špatné organizace školení.

Vzdělávací akce pořádané v rámci projektového vzdělávání jsou účastníky vzdělávání vyhodnocovány na specifických formulářích a toto hodnocení je nutnou součástí vzdělávacích aktivit financovaných z prostředků Evropského sociálního fondu (viz příloha č. 7).

4.8 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit nejen to, jak zaměstnanci vnímají a hodnotí stávající systém vzdělávání a rozvoje, ale i jejich vlastní představy o tomto systému a tím doplnit informace získané z interních dokumentů o názory účastníků, které napomůžou k podání návrhů na případné zlepšení současného systému.

Průzkum byl proveden v termínu 8. – 15. 4. 2013, dotazník byl rozdán celkem 270 zaměstnancům, což je výběrový soubor z celkového základního souboru 791 zaměstnanců. Vraceno bylo 208 vyplněných dotazníků, jejich návratnost tedy byla 77 %. Osloveni byli zaměstnanci SMO zařazení do Magistrátu města Ostravy ze 17 odborů. Dotazník (viz příloha č. 8) byl složen z celkem 18 otázek, z toho 4 otázek identifikačních.

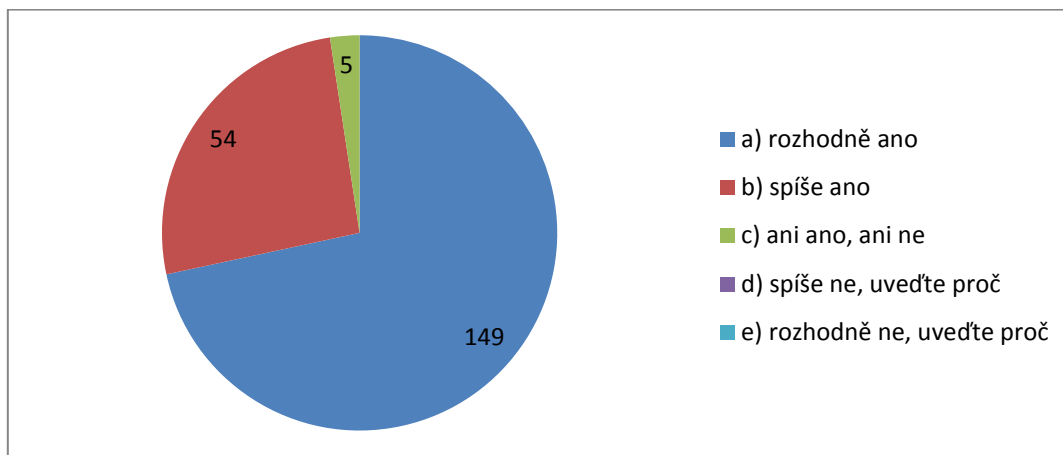
⁷⁰ § 27 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

4.8.1 Otázky zaměřené na vzdělávání a rozvoj

Otázka č. 1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považujete za důležité?

| a) rozhodně ano | b) spíše ano | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne, uveďte proč | e) rozhodně ne, uveďte proč |
|-----------------|--------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 149 | 54 | 5 | 0 | 0 |

Graf 4.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považujete za důležité?



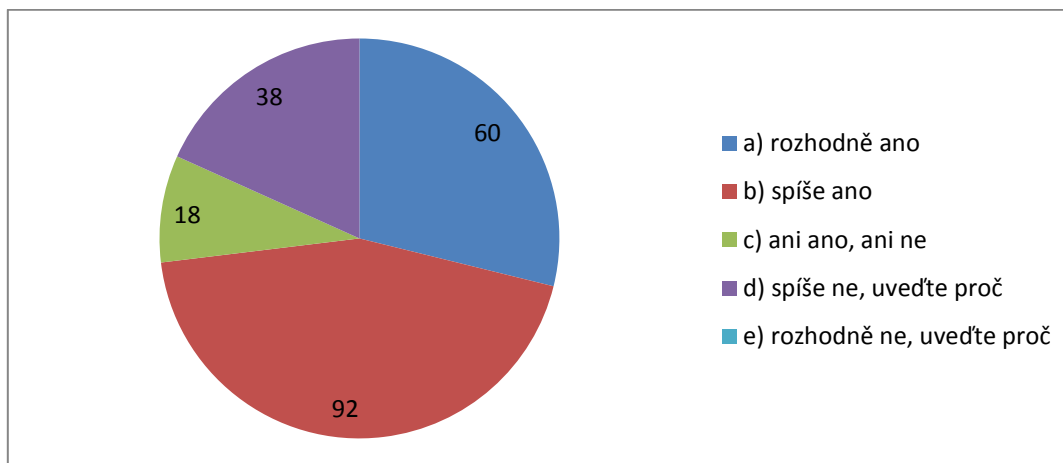
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky bylo zjistit názor zaměstnanců na potřebnost dalšího vzdělávání. Téměř všichni dotázaní zaměstnanci považují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za důležitý, 72 % tázaných zaměstnanců (149 odpovědí) je o důležitosti přesvědčena rozhodně, 26 % spíše (54 odpovědí) a pouze 2 % respondentů, což je 5 odpovědí ani ano, ani ne, zaujaly neutrální odpověď.

Otázka č. 2 S nabídkou vzdělávacích akcí MMO jste spokojen(a)?

| a) rozhodně ano | b) spíše ano | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne, uveďte proč | e) rozhodně ne, uveďte proč |
|-----------------|--------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 60 | 92 | 18 | 38 | 0 |

Graf 4.2 S nabídkou vzdělávacích akcí MMO jste spokojen(a)?



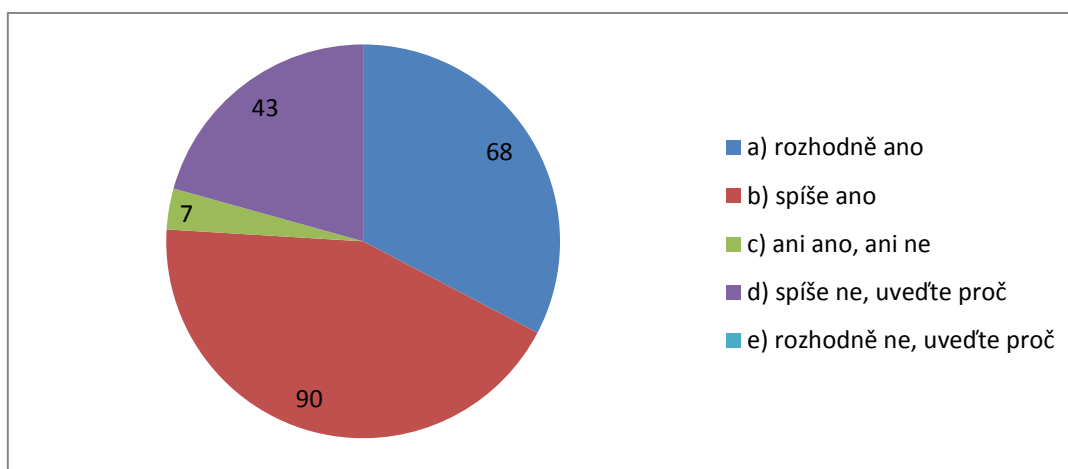
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci MMO jsou v 73 % s nabídkou vzdělávacích akcí rozhodně a spíše spokojeni (152 odpovědí), odpověď ani ano ani ne se objevila v 18 případech (9 %) u dotázaných, kteří na základě dalšího zjištění, jsou zaměstnanci MMO krátkou dobu a nemohou ještě tuto situaci zhodnotit nebo se jedná o zaměstnance zařazené mezi ostatní zaměstnance, ne úředníky. Spokojeni s nabídkou spíše nejsou zaměstnanci, kteří mají specifickou pracovní náplň, na kterou je pořádáno malé procento vzdělávacích aktivit vzdělávacími institucemi a také MMO z důvodu účasti malého počtu zaměstnanců tato školení nepořádá. Spíše nespokojených zaměstnanců je 18 % (38 odpovědí) a někteří v dotazníkovém šetření uvedli, že jde na celkový počet zaměstnanců o malý počet pořádaných vzdělávacích akcí MMO. Přesto 73 % spokojených zaměstnanců hovoří o tom, že je problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců MMO věnována zaměstnavatelem patřičná pozornost.

Otázka č. 3 Dostává se Vám přesně takových vzdělávacích akcí, které ke své práci potřebujete?

| a) rozhodně ano | b) spíše ano | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne, uved'te proč | e) rozhodně ne, uved'te proč |
|-----------------|--------------|--------------------|---------------------------|------------------------------|
| 68 | 90 | 7 | 43 | 0 |

Graf 4.3 Dostává se Vám přesně takových vzdělávacích akcí, které ke své práci potřebujete?



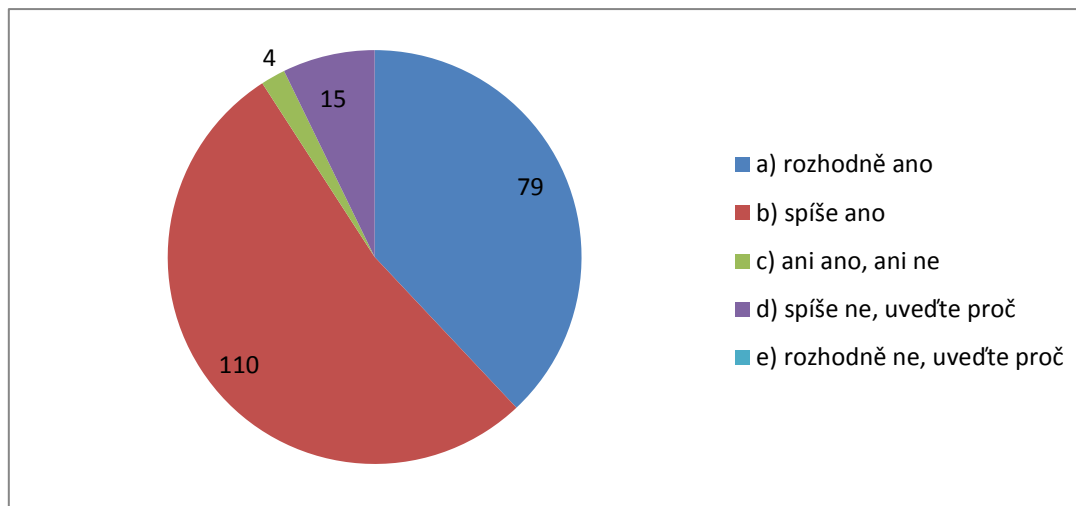
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 158 dotázaným zaměstnancům se na MMO dostává takových vzdělávacích akcí, které potřebují ke své práci, což činí 76 % z celkového počtu 208 respondentů. 21 % dotázaných uvedlo (43 odpovědí), že spíše nejsou spokojeni z důvodu odborné specifikace pracovního místa a tudíž malé nabídky školení, která by odpovídala jejich potřebám. Je zde nutno se zamyslet nad skutečností, že je opravdu těžké z pohledu zaměstnavatele uspokojit i ty nejspeciřtější vzdělávací potřeby zaměstnanců.

Otázka č. 4 Poznatky získané v rámci vzdělávacích akcí využíváte v praxi?

| a) rozhodně ano | b) spíše ano | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne, uveďte proč | e) rozhodně ne, uveďte proč |
|-----------------|--------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 79 | 110 | 4 | 15 | 0 |

Graf 4.4 Poznatky získané v rámci vzdělávacích akcí využíváte v praxi?



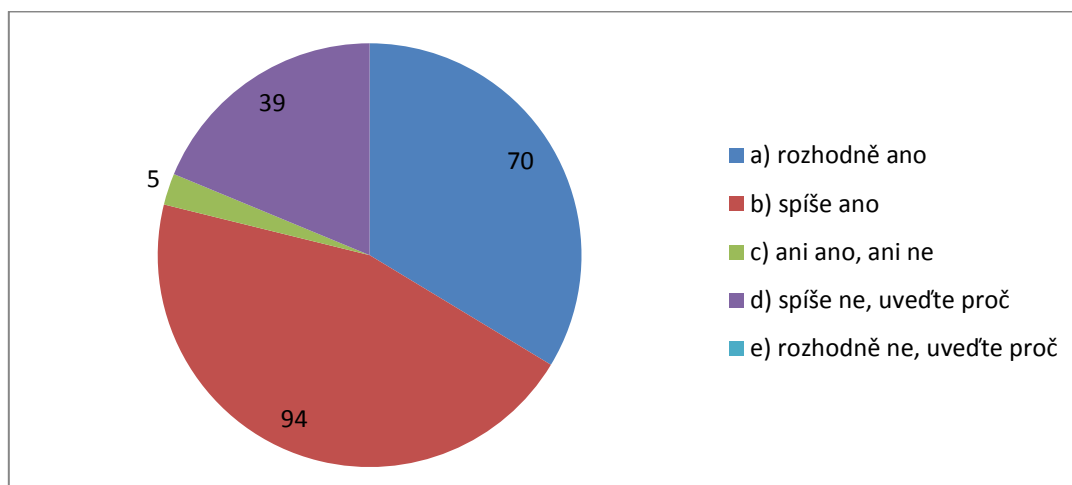
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafického znázornění vyplývá, že 91% (189 odpovědí) oslovených zaměstnanců získané poznatky ze vzdělávacích akcí využívá ve své praxi. Spíše ne odpověděli zaměstnanci, kteří vzdělávací akce nemusí navštěvovat z důvodu funkčního zařazení mezi ostatní zaměstnance.

Otázka č. 5 Čas strávený na vzdělávacích akcích je podle Vás časem efektivně využívaným?

| a) rozhodně ano | b) spíše ano | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne, uveďte proč | e) rozhodně ne, uveďte proč |
|-----------------|--------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 70 | 94 | 5 | 39 | 0 |

Graf 4.5 Čas strávený na vzdělávacích akcích je podle Vás časem efektivně využívaným?



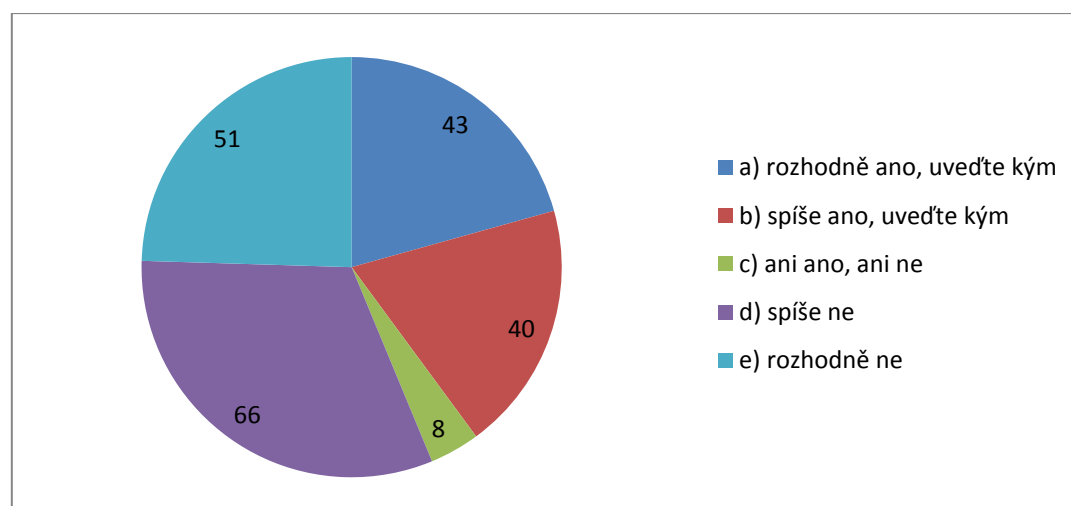
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 164 odpovědí rozhodně ano a spíše ano znamená, že 79 % oslovených zaměstnanců je toho názoru, že čas strávený na vzdělávacích akcích je časem efektivně využívaným. 19 % zaměstnanců, kteří odpověděli spíše ne (39 odpovědí) uvedli, že se v případě blížícího se zakončení 3-letého cyklu pro absolvování 18 dní školení a jeho nenaplnění vzdělávacími aktivitami souvisejícími s pracovní náplní zaměstnance se zaměstnanci přihlašují také na vzdělávací akce, které s jejich pracovní náplní nesouvisí, aby limit školení naplnili, proto se nejedná o čas efektivně využitý.

Otázka č. 6 Jsou Vaše nově získané vědomosti po absolvování vzdělávací akce ověřovány?

| a) rozhodně ano, uveďte kým | b) spíše ano, uveďte kým | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne | e) rozhodně ne |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-------------|----------------|
| 43 | 40 | 8 | 66 | 51 |

Graf 4.6 Jsou Vaše nově získané vědomosti po absolvování vzdělávací akce ověřovány?



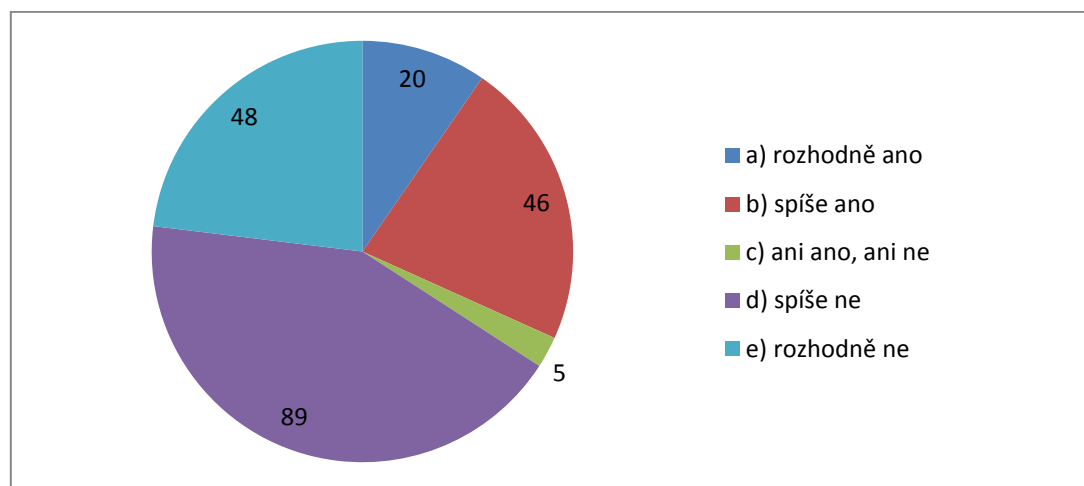
Zdroj: vlastní zpracování

U odpovědí rozhodně ano a spíše ano měli respondenti uvést kým, resp. čím jsou jejich nově získané vědomosti ověřovány. Těchto odpovědí bylo celkem 83, tj. 40 % a jen polovina těchto odpovídajících uvedla, že jsou nové vědomosti ověřovány testem nebo dotazníkem přímo po ukončení akce lektorem a pouze 5 respondentů uvedlo, že jsou ověřovány ústním pohovorem s nadřízeným pracovníkem. Tímto způsobem by ověřování mělo fungovat v daleko větší míře. 8 odpovědí ani ano, ani ne jsou 4 % odpovídajících a celkem 66 odpovědí spíše ne a 51 odpovědí rozhodně ne je dohromady 56 % respondentů, kteří uvedli, že nově získané vědomosti ze vzdělávacích akcí nejsou následně nijak a nikým ověřovány.

Otázka č. 7 Jako účastník vzdělávací akce, pořádané MMO, máte možnost hodnotit její úroveň?

| a) rozhodně ano | b) spíše ano | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne | e) rozhodně ne |
|-----------------|--------------|--------------------|-------------|----------------|
| 20 | 46 | 5 | 89 | 48 |

Graf 4.7 Jako účastník vzdělávací akce, pořádané MMO, máte možnost hodnotit její úroveň?



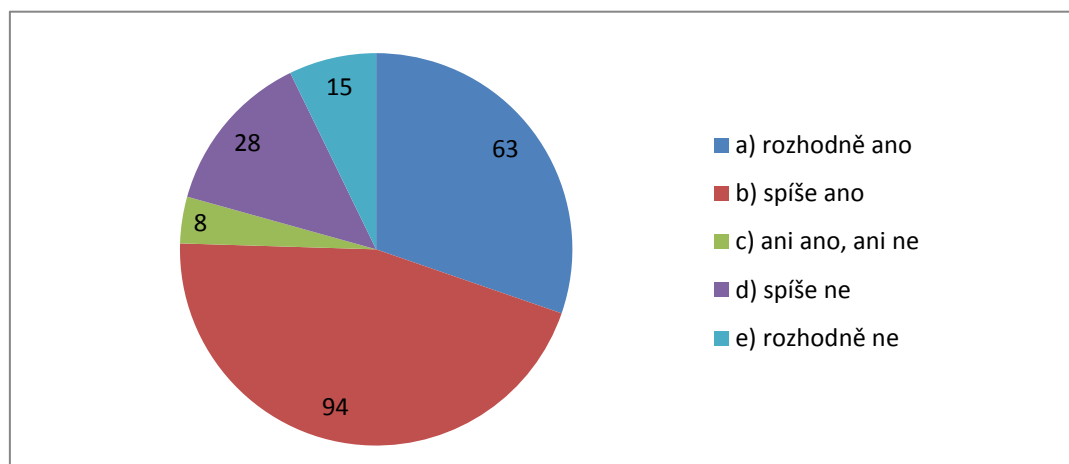
Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.7 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit zaměstnanců MMO, věnuje se především pozornost vyhodnocování vzdělávacích aktivit financovaných z prostředků Evropského sociálního fondu a nově zaváděným tématům. Toto potvrzuje i výsledek této otázky, kdy pouze 32 % (66 odpovědí) respondentů odpovědělo, že rozhodně nebo spíše mají možnost hodnotit absolvovanou vzdělávací akci. Spíše nebo rozhodně nemá možnost hodnotit vzdělávací akci, potvrdilo na druhé straně 137 respondentů, což je 66 % (89 odpovědí spíše ne a 48 odpovědí rozhodně ne). Touto problematikou by se měl MMO zabývat, zaměřit se na získávání zpětné vazby nejen ze vzdělávacích akcí financovaných z prostředků ESF, ale také získávat častěji názory účastníků na vzdělávací akce organizované jím samotným. Na jedné straně o zájmu o vzdělávací akce svědčí 100 % naplnění počtu účastníků vždy ve velmi krátké době po vypsání termínu školení s možností přihlašování se, na druhé straně je však možno tento zájem přičítat například malému počtu vzdělávacích akcí na celkový počet zaměstnanců. Hodnocení úrovně vzdělávací aktivity pořádané MMO se budeme dále zabývat v kapitole návrhy a doporučení.

Otázka č. 8 Jako účastník vzdělávací akce, pořádané jinou vzdělávací institucí, máte možnost hodnotit její úroveň?

| a) rozhodně ano | b) spíše ano | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne | e) rozhodně ne |
|-----------------|--------------|--------------------|-------------|----------------|
| 63 | 94 | 8 | 28 | 15 |

Graf 4.8 Jako účastník vzdělávací akce, pořádané jinou vzdělávací institucí, máte možnost hodnotit její úroveň?



Zdroj: vlastní zpracování

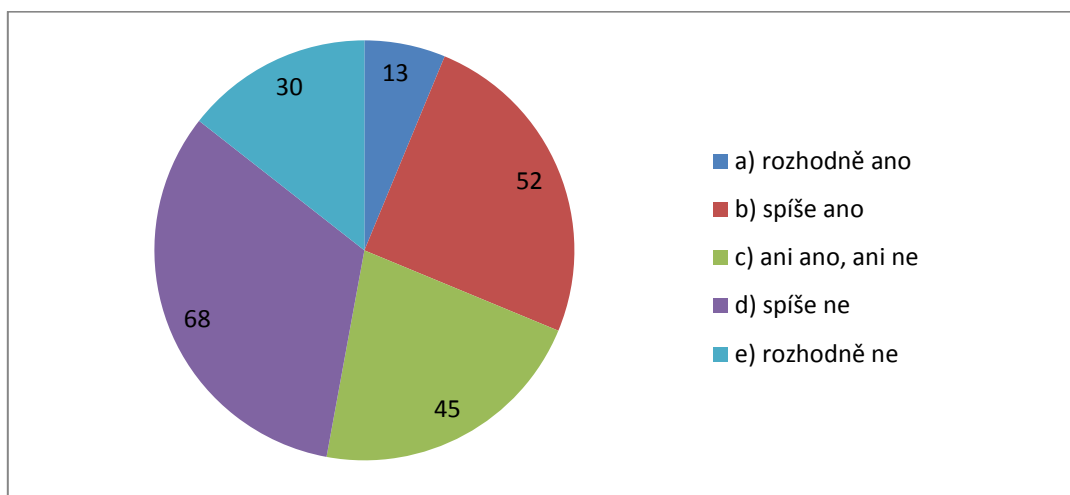
Při srovnání výsledků odpovědí na otázku č. 7 a č. 8 je zřejmý rozdíl v možnosti hodnocení úrovně vzdělávací akce pořádané MMO a jinou vzdělávací institucí, která na rozdíl od MMO má zájem o pravidelné hodnocení pořádaných akcí, jak vyplývá ze 75 % odpovědí rozhodně ano a spíše ano (63 odpovědí rozhodně ano, 94 odpovědí spíše ano), potvrzujících možnost hodnotit úroveň vzdělávacích akcí. Na druhou stranu 20 % respondentů (43 odpovědí) má ze vzdělávacích akcí pořádaných jinou vzdělávací institucí zkušenosti, díky kterým zastávají názor, že možnost hodnotit školení nebo kurz spíše nemají (28 odpovědí) nebo rozhodně nemají (15 odpovědí). Návrhem na zajištění pro MMO zpětné vazby ze vzdělávací akce pořádané jinou vzdělávací institucí se budeme zabývat také v kapitole návrhy a doporučení.

Otázka č. 9 Vzděláváte se i soukromě, tedy mimo rámec vzdělávání v souladu s Vaší pracovní náplní?

| a) rozhodně ano | b) spíše ano | c) ani ano, ani ne | d) spíše ne | e) rozhodně ne |
|-----------------|--------------|--------------------|-------------|----------------|
| 13 | 52 | 45 | 68 | 30 |

Rozložení odpovědí na tuto otázku dokazuje, že větší procento respondentů, celkem 47 %, se spíše (68 odpovědí, tj. 33 %) nebo rozhodně (30 odpovědí, tj. 14 %) mimo rámec vzdělávání v souladu s pracovní náplní již soukromě nevzdělávají. Vzdělává se celkem 65 respondentů, což činí 31 % a výjimečně na tuto otázku odpovědělo hodně zaměstnanců variantou c) ani ano, ani ne (45 odpovědí, tj. 22 %). Důvodem je zřejmě vyšší věková hranice zaměstnanců MMO, která vyplývá také z odpovědí na otázku č. 16.

Graf 4.9 Vzděláváte se i soukromě, tedy mimo rámec vzdělávání v souladu s Vaší pracovní náplní?

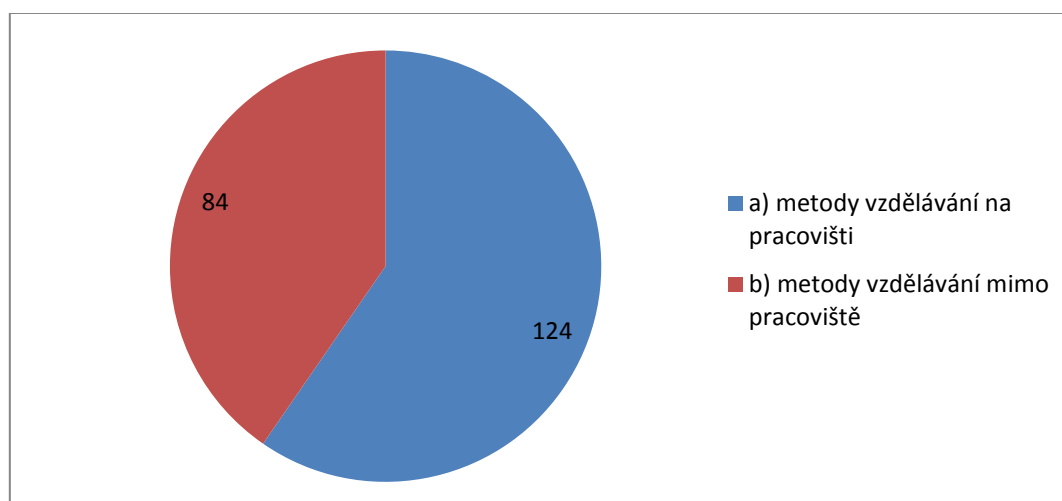


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 Které z níže uvedených metod vzdělávání Vám více vyhovují?

| a) metody vzdělávání na pracovišti (v rámci MMO) | b) metody vzdělávání mimo pracoviště (mimo MMO) |
|---|--|
| 124 | 84 |

Graf 4.10 Které z níže uvedených metod vzdělávání Vám více vyhovují?



Zdroj: vlastní zpracování

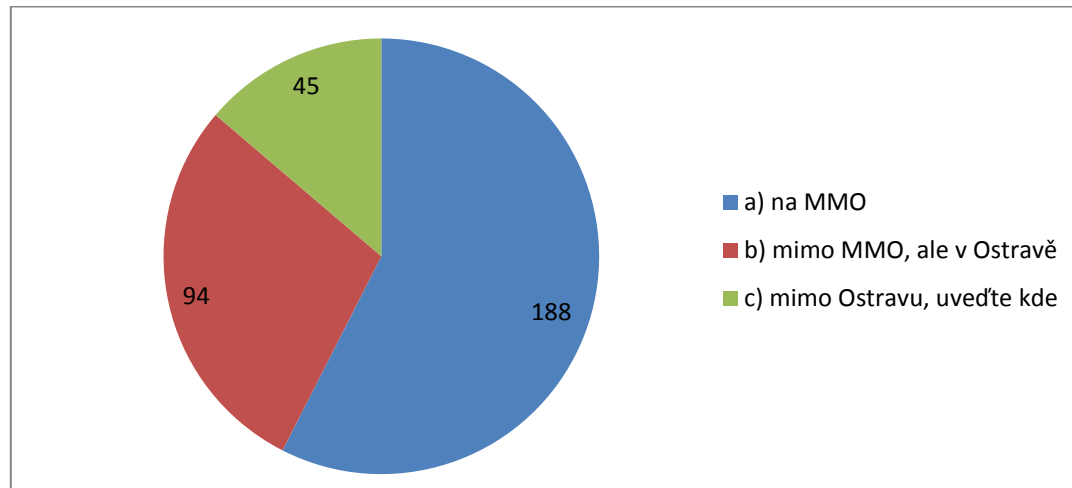
Z celkového počtu 208 respondentů 124 zaměstnancům (60 %) více vyhovují vzdělávací akce organizované na pracovišti, 84 zaměstnancům (40 %) vyhovují vzdělávací akce pořádané mimo pracoviště.

Na následující dvě otázky měli zaměstnanci možnost vybrat jednu, popřípadě i více vhodných odpovědí.

Otázka č. 11 V posledních dvou letech jste absolvoval(a) vzdělávací aktivity

| a) na MMO | b) mimo MMO, ale v Ostravě | c) mimo Ostravu, uveďte kde |
|-----------|----------------------------|-----------------------------|
| 188 | 94 | 45 |

Graf 4.11 V posledních dvou letech jste absolvoval(a) vzdělávací aktivity



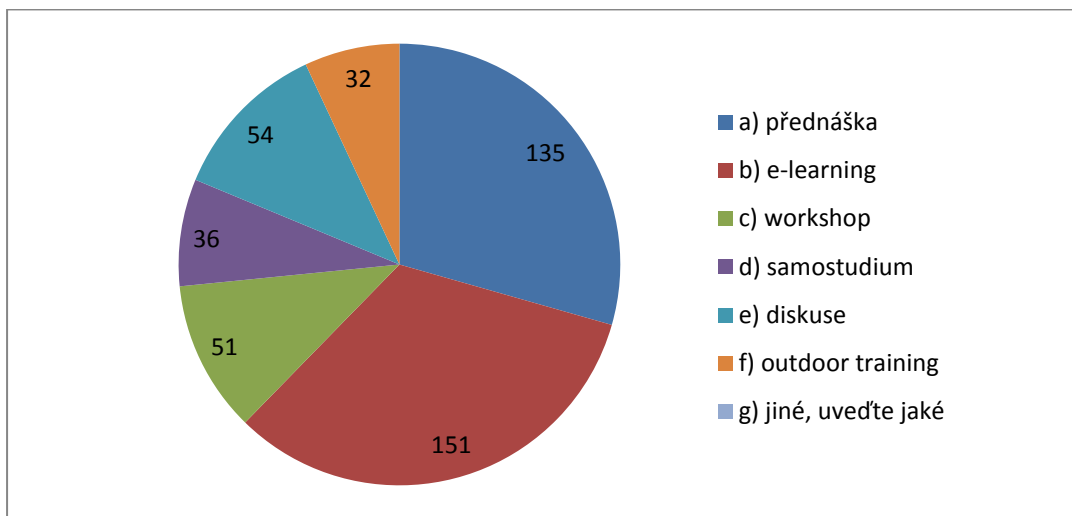
Zdroj: vlastní zpracování

V posledních dvou letech absolvovali oslovení zaměstnanci nejvíce vzdělávacích akcí pořádaných na MMO, dále pak mimo MMO, ale v Ostravě a nejméně mimo Ostravu, kde uváděli jako místa konání vzdělávacích akcí nejvíce Prahu.

Otázka č. 12 V případě zavádění nových vzdělávacích metod, by Vám nejvíce vyhovovaly.

| a) přednáška | b) e-learning | c) work-shop | d) samo-studium | e) diskuse | f) outdoor training | g) jiné |
|--------------|---------------|--------------|-----------------|------------|---------------------|---------|
| 135 | 151 | 51 | 36 | 54 | 32 | |

Graf 4.12 V případě zavádění nových vzdělávacích metod, by Vám nejvíce vyhovovaly.



Zdroj: vlastní zpracování

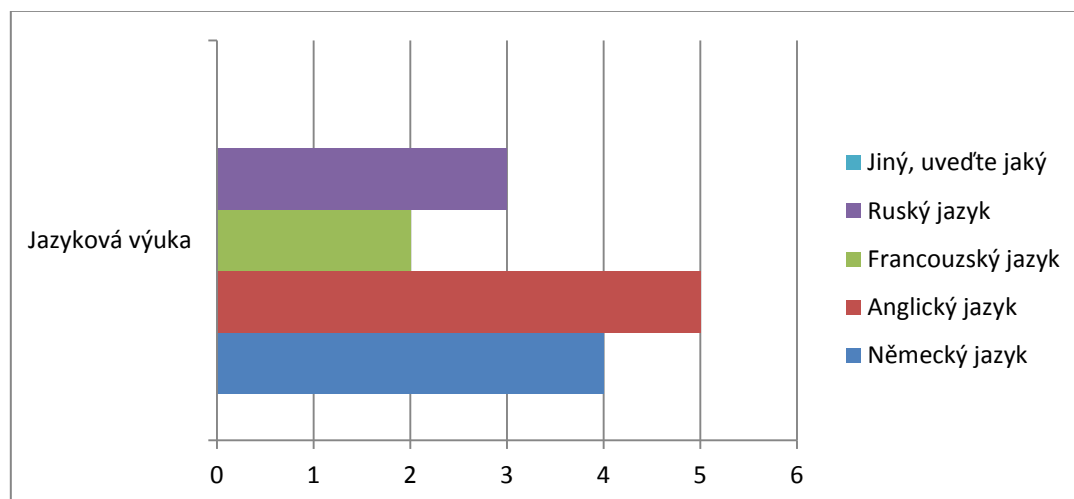
V případě zavádění nových vzdělávacích metod by respondentům nejvíce (151 hlasů) vyhovovalo vzdělávání pomocí počítačů e-learning, na druhém místě se 135 hlasy skončila přednáška, třetím je diskuse (54 hlasů) a dále v pořadí workshop (51 hlasů), samostudium (36 hlasů) a outdoor training (32 hlasů). Další metody zaměstnanci neuváděli. I když v poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů a z dotazníkového šetření vyplynula oblíbenost této metody, MMO mezi své vzdělávací akce tuto možnost nezařazuje. Problematikou e-learningu se budeme ještě zabývat v kapitole návrhy a doporučení.

4.8.2 Otázka priorit v oblasti vzdělávání

U otázky č. 13 měli respondenti ohodnotit každou vzdělávací akci body od 1 do 5 podle zajímavosti a atraktivity, kterou pro ně představují. Vzdělávací aktivity byly v otázce rozděleny podle skupin tak, jak jsou rozděleny v Programu vzdělávání MMO. Přiřazené body byly zprůměrovány počtem odpovídajících a výsledné hodnoty zaneseny pro lepší orientaci do pruhových grafů.

Otázka č. 13 Ohodnoťte každou vzdělávací akci uvedenou v tabulce body od 1 do 5 podle zajímavosti a atraktivity pro Vás. (1 b – malý zájem, 5 b. – velký zájem)

Graf 4.13 Jazyková výuka

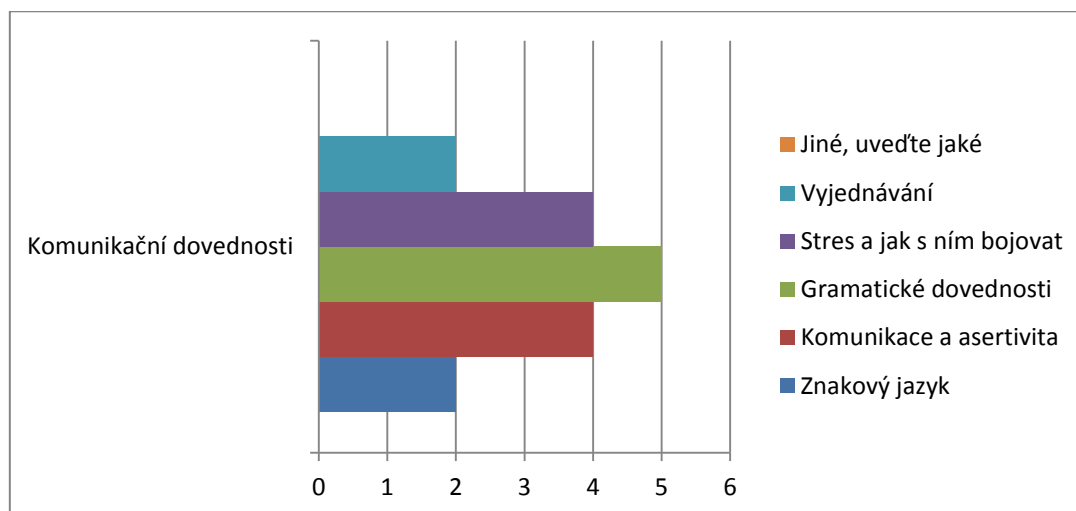


Zdroj: vlastní zpracování

V rámci jazykové výuky byly k ohodnocení zajímavosti a atraktivity pro zaměstnance zařazeny jazyky německý, anglický, francouzský a ruský. Jak je vidět z grafu 4.13, největší zájem mezi oslovenými respondenty je o jazyk anglický, po něm jazyk německý, následuje jazyk ruský a v poslední řadě jazyk francouzský. Jiné jazyky zaměstnanci neuvedli. Cílem této otázky bylo zjistit o jaké jazyky je u zaměstnanců zájem, jazykové kurzy na MMO

probíhají již několik let, ale jde bohužel o tzv. rozjetý vlak, do kterého již noví „pasažéři“ nemohou, nebo mohou jen velmi obtížně nastoupit po doporučení vedoucím odboru a tajemníkem magistrátu.

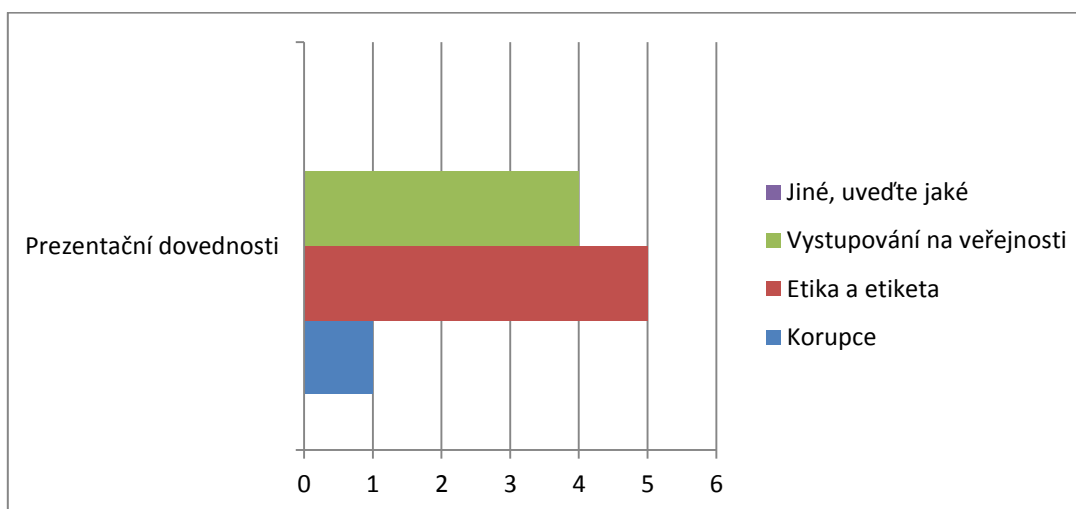
Graf 4.14 Komunikační dovednosti



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi komunikačními dovednostmi se největšímu zájmu těší vzdělávací aktivity řešící problematiku gramatických dovedností, následují komunikace a asertivita a téma ohledně stresu a postupů, jak s ním nejlépe bojovat. Menší zájem přikládají respondenti školením z oblasti vyjednávání a znakové řeči, která je spíše specifickým školením pro zaměstnance řešící styk s takto handicapovanými klienty.

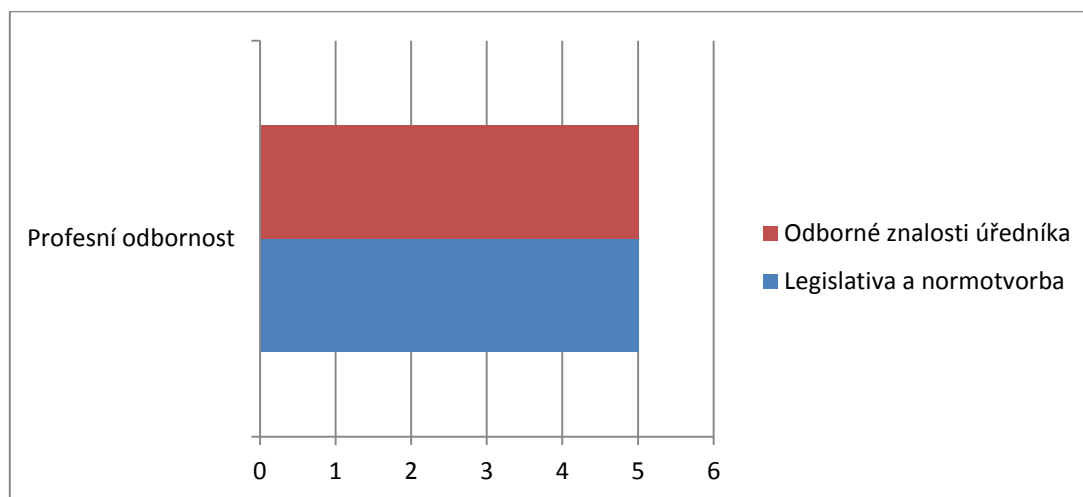
Graf 4.15 Prezentační dovednosti



Zdroj: vlastní zpracování

Kurzy etiky a etikety jsou ve skupině prezentačních dovedností hodnoceny zaměstnanci jako nejzajímavější, po nich následují kurzy vystupování na veřejnosti. Téma korupce obsadilo třetí místo s malým bodovým ohodnocením, o tyto kurzy je mezi zaměstnanci malý zájem.

Graf 4.16 Profesní odbornost



Zdroj: vlastní zpracování

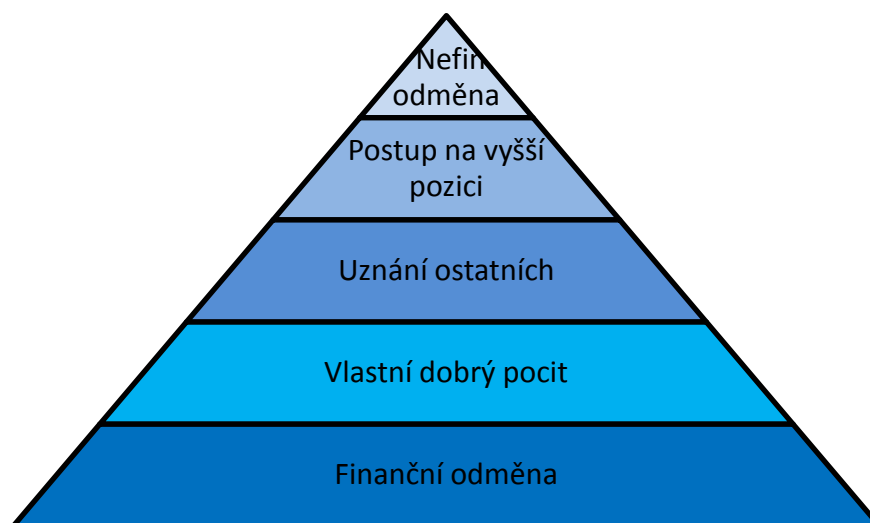
Výsledky zájmu respondentů o vzdělávací aktivity v rámci profesní odbornosti dokazují nutnost stálého vzdělávání zaměstnanců MMO v oblasti odborných znalostí a neustálých změn legislativy, díky kterému jsou potom zaměstnanci schopni lépe plnit svěřené úkoly. Toto si zaměstnanci uvědomují, a proto je o tuto problematiku velký zájem. Jde o klíčová školení, která mohou být hodně nápomocna v plnění pracovních úkolů.

4.8.3 Otázka zaměřená na motivační faktory ke vzdělávání

Otázka č. 14 Seřad'te pomocí stupnice 1 – 10 faktory ovlivňující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dle Vašeho názoru od nejméně motivujícího (1) po nejvíce motivující faktor (10).

U otázky zaměřené na motivaci měli dotazovaní přiřadit různým motivačním faktorům dané hodnoty. Seřazovali uvedené motivační faktory pomocí číselné stupnice 1 – 10 tak, že motivačnímu faktoru, který má pro ně největší význam přiřadili hodnotu 10 a naopak faktoru, který je pro ně nejméně motivující přiřadili hodnotu 1. Poté byly hodnoty zprůměrovány a vloženy do pyramidy. Největším motivačním faktorem pro zaměstnance jsou peníze (viz obr. 4.1), po kterých následuje vlastní dobrý pocit a uznání ostatních. Až po těchto motivačních faktorech následuje postup na vyšší pracovní pozici a nefinanční odměna.

Obr. 4.1 Stupnice motivujících faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

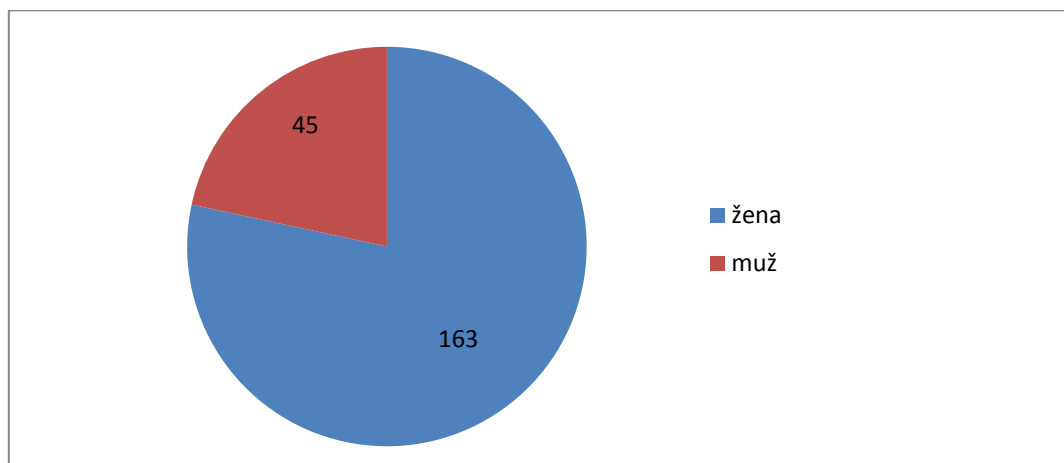
4.8.4 Identifikační otázky

Na závěr dotazníkového šetření byly respondentům položeny čtyři identifikační otázky.

Otázka č. 15 Jste?

| žena | muž |
|------|-----|
| 163 | 45 |

Graf 4.15 Jste



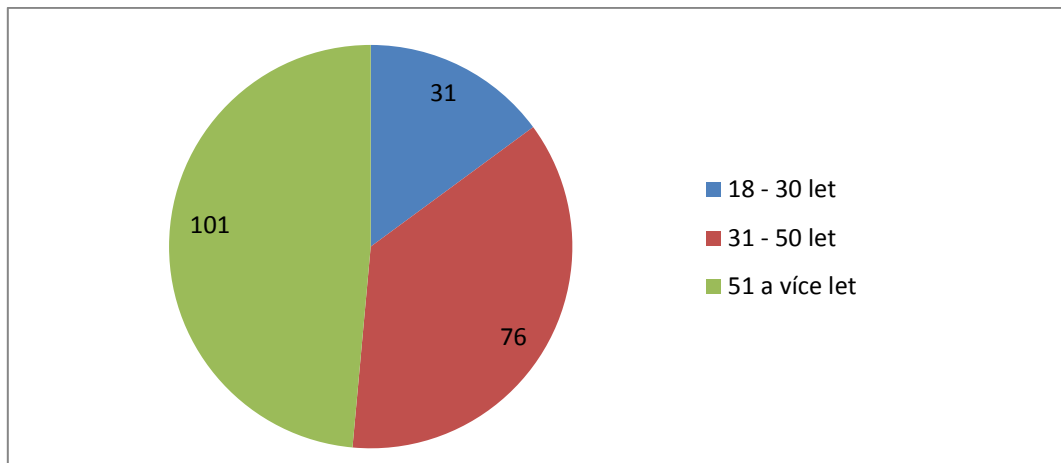
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené identifikační otázky bylo zjištěno, že z 208 respondentů, vyplňujících dotazník, bylo 163 žen a 45 mužů. Touto otázkou bylo zjištěno složení respondentů a výsledek potvrdil předpokládané složení ze 78 % žen a 22 % mužů.

Otázka č. 16 Patříte do věkové skupiny?

| 18 – 30 let | 31 – 50 let | 51 a více let |
|-------------|-------------|---------------|
| 31 | 76 | 101 |

Graf 4.16 Patříte do věkové skupiny?



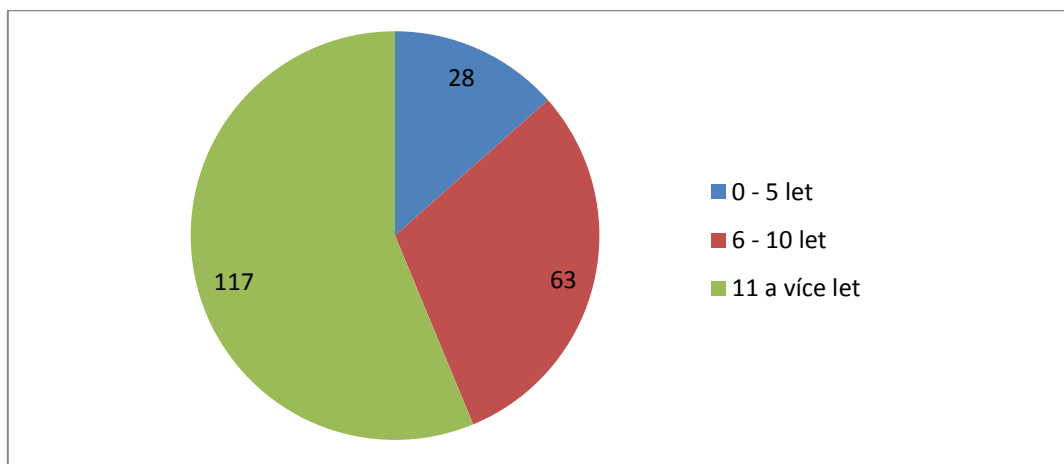
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 byla zaměřena na věkové složení respondentů a ukázala, že z 208 respondentů, kteří se zapojili do dotazníkového šetření, je nejvíce zaměstnanců ve věku od 51 let a více (49 %), následují zaměstnanci ve věku mezi 31 – 50 lety (37 %) a nejméně je zaměstnanců ve věkovém rozmezí 18 – 30 let (15 %).

Otázka č. 17 Počet let, po který jste zaměstnancem SMO zařazený do MMO.

| 0 – 5 let | 6 – 10 let | 11 a více let |
|-----------|------------|---------------|
| 28 | 63 | 117 |

Graf 4.17 Počet let, po který jste zaměstnancem SMO zařazený do MMO.



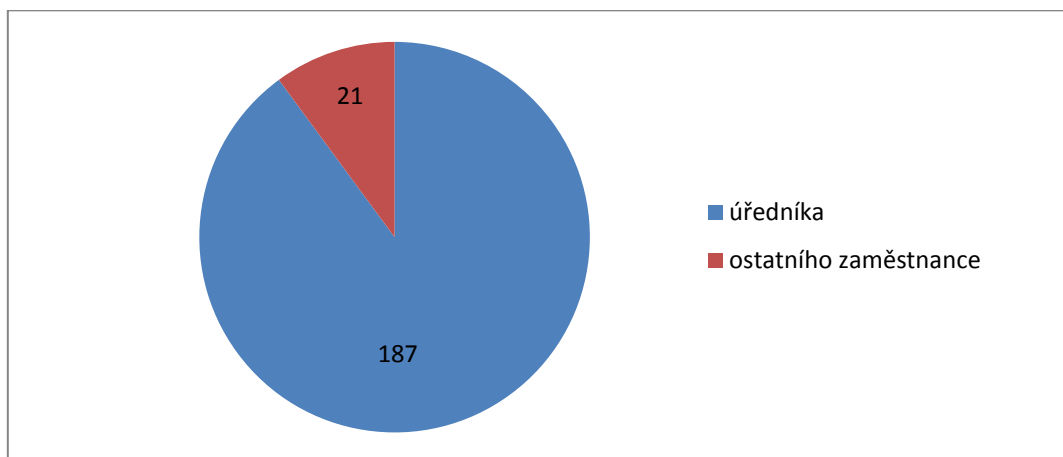
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem následující identifikační otázky bylo zjistit délku pracovního poměru zaměstnanců SMO zařazených do MMO, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a výsledkem je 28 zaměstnanců (13 %) v pracovním poměru trvajícím 0 – 5 let, 63 zaměstnanců (30 %) 6 – 10 let a 117 zaměstnanců je na MMO zaměstnaných 11 a více let (56 %).

Otázka č. 18 V rámci MMO jste zařazen(a) na pracovní pozici

| úředníka | ostatního zaměstnance |
|----------|-----------------------|
| 187 | 21 |

Graf 4.18 V rámci MMO jste zařazen(a) na pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi úředníky a ostatními zaměstnanci zařazenými do MMO je rozdíl v jejich zapojování se do systému vzdělávání a rozvoje. Úředníci mají tuto povinnost stanovenou zákonem o úřednících a ostatní zaměstnanci vzdělávací aktivity mohou navštěvovat, ale nemají stanovený počet dnů školení za určité kalendářní období. Do dotazníkového šetření se zapojilo 187 úředníků, tj. 90 % a 21 ostatních zaměstnanců, tj. 10% z celkového počtu 208 respondentů.

5 Návrhy a doporučení

Pomocí dotazníkového šetření, z dostupných interních informací, materiálů, osobních zkušeností a v neposlední řadě na základě teoretického pochopení dané oblasti byl získán komplexní pohled na problematiku systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Magistrátu města Ostravy. Analýzou dotazníkového šetření bylo ověřeno, zda jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní vzdělávání, zda jsou jim nabízeny takové vzdělávací aktivity, které potřebují ke své práci, zda uplatní znalosti získané na vzdělávacích akcích ve své praxi, zda jsou spokojeni a nabízenými metodami vzdělávání. Šetření bylo také zaměřeno na oblíbenost vzdělávacích metod a na ohodnocení témat vzdělávacích akcí, které má MMO ve své nabídce. Jedna z otázek byla zaměřena na zjištění motivačních faktorů zaměstnanců ovlivňujících vzdělávání a rozvoj. Výše uvedená zjištění byla základem pro podání možných návrhů a doporučení na zlepšení dosavadního systému vzdělávání a rozvoje.

Systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Magistrátu města Ostravy je věnovaná patřičná pozornost, která je zajištěna svěřením této problematiky manažerce projektů a vzdělávání a dalšímu pracovníkovi pro vzdělávání zaměstnanců, a také ze spokojenosti zaměstnanců, která vyplynula z dotazníkového šetření. Proto neexistuje velký prostor pro poskytnutí návrhů na zlepšení stávajícího systému. K zajištění ještě větší efektivnosti vzdělávacího systému by organizace mohla zaměřit svou další činnost především na oblast vzdělávání pomocí e-learningu, na oblast hodnocení úrovně vzdělávací aktivity a na ověřování získaných vědomostí po absolvování školení.

5.1 Zaměření pozornosti na oblast vzdělávání pomocí e-learningu

E-learning je poměrně levný vzdělávací proces, který využívá informační a komunikační technologii k tvorbě kurzů, k distribuci studijních materiálů, komunikaci mezi účastníky, pedagogy i k řízení studia. Z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 12 dotazníkového šetření vyplynulo, že je metoda e-learningu mezi zaměstnanci MMO velmi oblíbená a bylo by tudíž vhodné ji zařadit mezi nástroje systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Novým produktem poradenské společnosti poskytující služby zejména subjektům veřejného sektoru AQE advisors, a. s., jejíž hlavní činnost se zaměřuje na zefektivnění výkonu státní správy a samosprávy, je v návaznosti na aktuální požadavky klientů z řad subjektů veřejné správy vzdělávací e-learningový portál AQE academy. Portál nabízí Ministerstvem vnitra ČR

akreditované e-learningové vzdělávací kurzy zaměřené na specifické oblasti, které jsou stěžejní pro soustavný rozvoj vedoucích i ostatních zaměstnanců organizací veřejné správy.

AQE academy nabízí e-learningové vzdělávání v těchto oblastech:

- rozpočtový proces,
- implementace moderních metod řízení ve veřejném sektoru,
- strategické plánování ve veřejné správě,
- manažerské vzdělávání ve veřejném sektoru,
- komunikační a prezentační dovednosti,
- etika ve veřejné správě,
- právo a legislativa,
- protikorupční jednání a transparentní komunikace.

Vzdělávací portál AQE academy obsahuje výše uvedené kurzy včetně možností:

- stahování studijních materiálů,
- generování statistik úspěšnosti absolvovaných kurzů,
- komunikace s manažery kurzů prostřednictvím e-mailů a diskusních fór,
- absolvování zkušebních testů,
- závěrečné testy.

Každý z úspěšných studentů obdrží po absolvování kurzu certifikát a má možnost si toto vzdělávání započítat do povinného vzdělávání úředníků dle zákona o úřednících.

5.2 Hodnocení úrovně vzdělávací aktivity pořádané MMO

Na základě zjištění z dotazníkového šetření nemají účastníci vzdělávacích akcí pořádaných MMO pokaždé možnost tuto akci zhodnotit z hlediska její úrovně. Přitom má MMO k dispozici vypracovaný formulář k hodnocení vzdělávací akce (viz příloha č. 6), který ovšem používá velmi zřídka, a to především v případě zavádění nového školení nebo k hodnocení jazykového vzdělávání.

Na základě zjištěných skutečností by zainteresovaní zaměstnanci MMO měli mít povinnost v daleko větší míře využívat zpětnou vazbu hodnocení vzdělávací akce po každé organizaci takové aktivity, určitě to nebude na škodu a tyto informace jim přinesou stále nové postřehy pro jejich další činnost. Účastníci školení budou mít po takovém přístupu pocit, že organizace dělá maximum pro zajištění efektivnosti a účelnosti organizovaných vzdělávacích akcí.

5.3 Zpětná vazba ze vzdělávací akce pořádané jinou vzdělávací institucí

MMO by se měl v případě vysílání zaměstnanců na vzdělávací akce pořádané jinou vzdělávací institucí a svého finančního zainteresování informovat o úrovni těchto akcí, aby nedocházelo k neefektivnímu vynakládání finančních prostředků na tyto akce. Po absolvování školení nebo kurzu organizovaném jinou vzdělávací institucí by zaměstnanec společně s dokladem o vykonání vzdělávací akce (osvědčením, certifikátem, apod.) mohl odboru platovému a personálnímu, který má ve své gesci systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, předkládat také vyplněný formulář se svými názory na absolvovanou vzdělávací akci. Návrh formuláře tvoří přílohu č. 9.

5.4 Ověřování získaných vědomostí ze vzdělávacích akcí

Z výsledků dotazníkového šetření dále vyplynulo (viz otázka č. 6), že více jak polovina dotázaných respondentů uvedla, že jejich nově získané vědomosti ze vzdělávacích akcí nejsou nikým a ničím ověřovány. Tato problematika by mohla být svěřena do kompetence přímého nadřízeného zaměstnance absolvujícího vzdělávací akci, který na jedné straně schvaluje účast podřízeného na vzdělávací akci, a na straně druhé by měl mít zájem dozvědět se, zda došlo u zaměstnance k získání nových vědomostí, zkušeností a informací na vzdělávací akci. Forma tohoto zjišťování by měla být osobní, jednoduchá a konkrétní, proto se jako nejvhodnější jeví osobní pohovor zaměstnance s nadřízeným, jehož výsledek a poznatky by vedoucí zaměstnanec přenášel na pravidelných poradách vedení na odpovědné zaměstnance za systém vzdělávání a rozvoje v organizaci.

6 Závěr

Celý systém vzdělávání může existovat pouze v důsledku jeho financování z prostředků ÚSC. Před zhruba 10 lety byly publikovány odhady, které jsou dnes již jistě překonány, nicméně pouze na zvláštní odbornou způsobilost vynakládaly obce ročně cca 90 milionů Kč. V podnikatelské mluvě jsou tak města a obce zákazníky nebo odběrateli centrálně nařízeného produktu garantovaného ministerstvem vnitra. Každý podnikatel ví, že jeho produkt bude úspěšný, bude-li reflektovat potřeby a zájmy jeho odběratelů. Mělo by to platit také v systému vzdělávání úředníků ÚSC.

Vzdělávání úředníků ÚSC je ojedinělým a vysoce sofistikovaným uceleným vzdělávacím systémem ve veřejné správě. Je ho ale třeba chápat také jako produkt státu a jeho organizačních složek směřující vůči subjektům nestátního charakteru. Vyváženost státního dozoru a potřeb či možností měst a obcí by tak měla být základním aspektem dalšího směřování předmětného vzdělávacího systému.

I vzdělávání potřebuje správnou velikost, střih, barvu, tedy správný cíl, téma, skupinu, na kterou se zaměřuje délka programu či načasování. Právě tímto se při řešení problematiky vzdělávání úředníků odbor platový a personální MMO velice úspěšně zabývá. Nabídka kurzů jak v oblasti průběžného vzdělávání, tak i z oblasti projektovaných kurzů, je zajímavá, dostatečně motivuje úředníky k dalšímu zvyšování odbornosti i ostatních dovedností a povede ke zvyšování kvality poskytovaných služeb občanům.

Nabízené kurzy jsou MMO organizovány s cílem prohloubit profesní odbornost i další dovednosti úředníků, neboť neustálý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců je nezbytným předpokladem pro každodenní úspěšné zvládnání pracovních úkolů a zvyšování úrovně firemní kultury.

Domnívám se, že cíl bakalářské práce byl splněn, protože bylo zjištěno, že stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců MMO je na velmi dobré úrovni a věnuje se mu opravdu velká pozornost. Na základě pochopení teoretických východisek systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a provedení průzkumu bylo doporučeno několik návrhů, které by mohly vést k ještě větší zainteresovanosti zaměstnanců na systému vzdělávání, což by v konečném důsledku na jedné straně přineslo ještě větší spokojenost zaměstnanců s jejich rozvojem vzdělávání a v neposlední řadě by jim dodalo větší chuť se dále vzdělávat a rozvíjet a tím ještě více vylepšit už i tak velmi dobře nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLEIBL, Jiří et al. *Personální řízení 2, část 2*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0960-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. USA: South-Western, Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54257-2.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník LIDSKÉ ZDROJE – výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické dokumenty a internetové zdroje

KIROVOVÁ, Iva. *Ke kvalitě vzdělávání*. Sborník workshopu [online]. Ostrava: VŠB TU, 2008. [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://rccv.vsb.cz/materialy/caduv08//>

Vyhláška č. 304 ze dne 12. září 2012 o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 107, s. 3922. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2012. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598. [online]. Praha: Parlament ČR, 2002. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Vyhláška č. 512 ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 177, s. 10094. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2002. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=512/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Sborník příspěvků z konference, Karviná 2007. *Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě*. Statutární město Karviná, 2007. ISBN 978-80-239-9777-4.

AQE Advisors, a. s. [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/>

AQE Academy. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://academy.aqe.cz/e-learning/>

Seznam zkratek

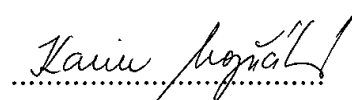
| | |
|-------|-------------------------------------|
| ESF | Evropský sociální fond |
| MMO | Magistrát města Ostravy |
| MV ČR | Ministerstvo vnitra České republiky |
| SMO | Statutární město Ostrava |
| ÚSC | Územní samosprávný celek |
| VS | Veřejná správa |
| ZOZ | Zkoušky odborné způsobilosti |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2013



Karin Vozňáková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura Magistrátu města Ostravy

Příloha č. 2 Plán vzdělávání úředníka MMO

Příloha č. 3 Vyhodnocení a aktualizace plánu vzdělávání úředníka MMO

Příloha č. 4 Přihláška na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace zaměstnance MMO

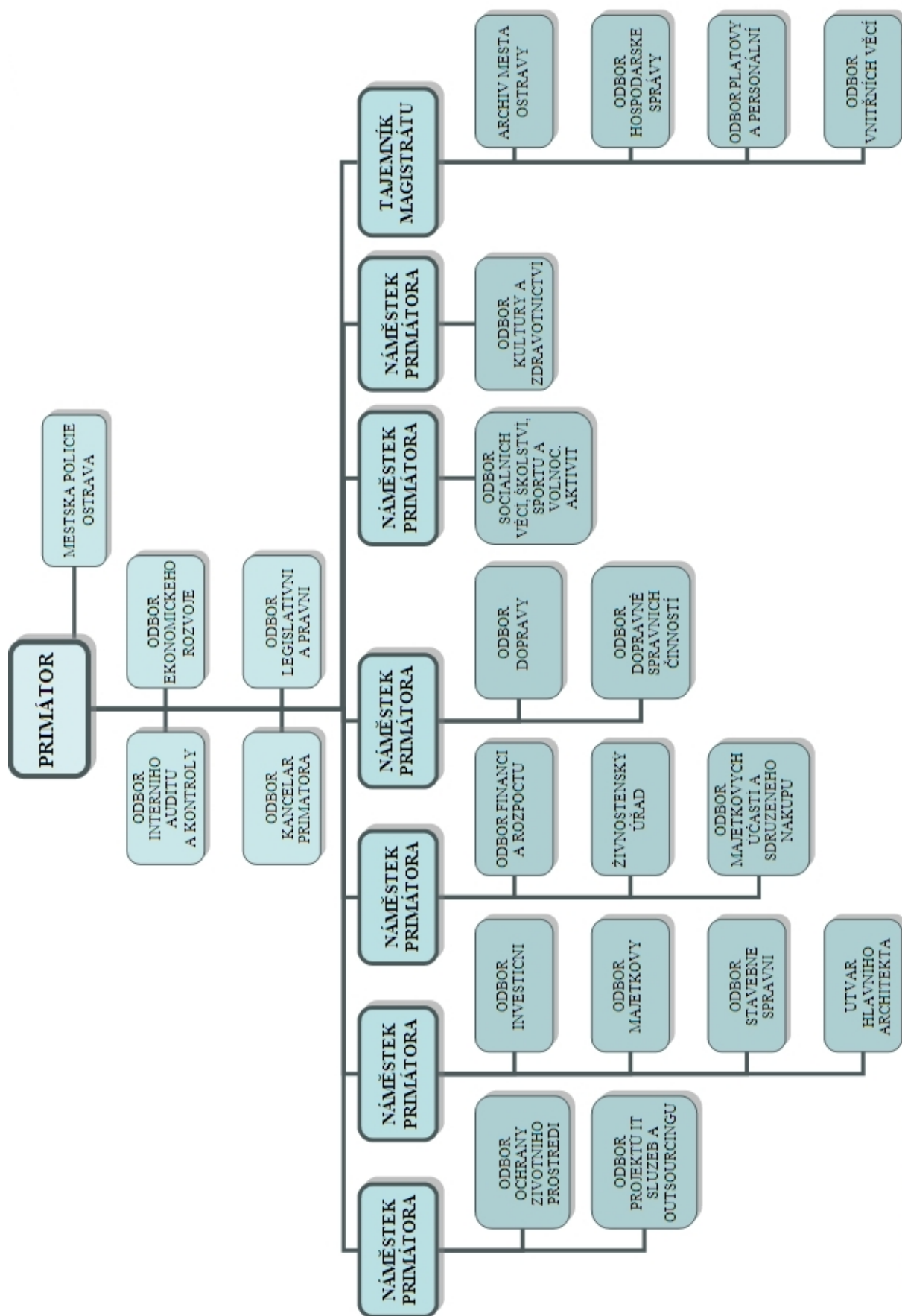
Příloha č. 5 Přihláška na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace vedoucího odboru

Příloha č. 6 Hodnocení vzdělávací akce pořádané MMO

Příloha č. 7 Hodnocení vzdělávací akce z prostředků ESF

Příloha č. 8 Dotazník

Příloha č. 9 Hodnocení vzdělávací akce pořádané jinou vzdělávací institucí



Zdroj: interní materiály organizace

Statutární město Ostrava
magistrát

Plán vzdělávání

Plán vzdělávání úředníka

(podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění)

| | |
|--------------------------------|--|
| Jméno a příjmení, titul | |
| Název funkčního místa | |
| Odbor, oddělení | |
| Popis práce | |
| Datum vzniku pracovního poměru | |
| Funkční místo zastává ode dne | |

| Dosažené vzdělání | |
|---|--|
| Základní | |
| Střední | <input type="checkbox"/> odborné (obor) <input type="checkbox"/> úplné střední (obor) |
| Vyšší odborné | (obor) |
| Vysokoškolské vzdělání | <input type="checkbox"/> bakalářské (obor) <input type="checkbox"/> magisterské (obor) <input type="checkbox"/> doktorské (obor) |
| Vědecké (akademické) | |
| Zvláštní odborná způsobilost | |
| Další profesní kurzy | |
| Uznaná rovnocennost podle vyhl. MV č. 511/2002 Sb. | |
| Uznaná rovnocennost podle § 34 zák. č. 312/2002 Sb. | |

Vstupní vzdělávání (§ 19 zák. č. 312/2002 Sb.)

| | |
|----------------------|--|
| Nástup školení | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

Dohodnutý plán vzdělávání

Průběžné vzdělávání (§ 20 zák. č. 312/2002 Sb.)

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--------------------------|--|
| Zaměření vzdělávací akce | |
| Název vzdělávací akce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|--|--|
| Zvláštní odborná způsobilost (§ 21 zák. č. 312/2002 Sb.) | |
| Druh ZOZ dle vyhl. MV č. 512/2002 Sb. | |
| Vzdělávací instituce | |
| Zkouška dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

| | |
|---|--|
| Vzdělávání vedoucích úředníků (vedoucího úřadu) (§ 27 zák. č. 312/2002 Sb.) | |
| Název (zaměření) programu | <input type="checkbox"/> obecná část <input type="checkbox"/> zvláštní část |
| Vzdělávací instituce | |
| Absolvoval dne | |
| Číslo osvědčení | |
| Počet dnů vzdělávání | |

Plán vzdělávání sestavil: _____ Dne: _____
vedoucí odboru

Plán vzdělávání schválil: _____ Dne: _____
tajemník magistrátu

Plán vzdělávání převzal: _____ Dne: _____

Změny a doplnění plánu vzdělávání

Statutární město Ostrava
magistrát

Plán vzdělávání – vyhodnocení, aktualizace

Vyhodnocení a aktualizace plánu vzdělávání

| | |
|--|--|
| Jméno a příjmení, titul | |
| Odbor | |
| prohlubování kvalifikace za 3leté období 20 – 20 dle zákona o úřednících (§17 odst. 5) * | |
| Počet dní | |
| <input type="checkbox"/> splněno <input type="checkbox"/> nesplněno | |
| Důvod nesplnění: | |

* Seznam absolvovaných vzdělávacích akcí včetně data konání a počtu dní, případně č. osvědčení, je součástí plánu vzdělávání, nebo tvoří jeho přílohu

Aktualizace na období 20 – 20

| | |
|----------|--|
| Zaměření | <ul style="list-style-type: none"> • • • • • • |
|----------|--|

Vyhodnocení a aktualizaci provedl:

Dne:

vedoucí odboru

Schváleno:

Dne:

tajemník magistrátu

Převzal:

Dne:

Prokešovo nám. 8, 729 30 Ostrava
www.ostrava.cz

IČ 00845 451 DIČ CZ 00845 451
Číslo účtu 27-1649297309/0800

OSTRAVA!!!

Statutární město Ostrava
magistrát

Příhláška zaměstnanec

Příhláška na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace zaměstnance

| | |
|--|---|
| Název vzdělávací akce * | |
| Termín a místo konání | |
| Cena (u externích akcí) | |
| Příjmení, jméno, titul účastníka | |
| Osobní číslo: | Telefon: |
| Odbor | |
| Funkční náplň | |
| <input type="checkbox"/> úředník | <input type="checkbox"/> jiný zaměstnanec |
| Datum vzniku pracovního poměru | |
| Absolvoval(a) jsem akci obdobného zaměření (název, rok) | |

V Ostravě dne

Podpis zaměstnance

Rozhodnutí o účasti

Vyjádření vedoucího odboru:

Účast zaměstnance na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace je v souladu:

- ☐ s **plánem vzdělávání** dle zákona o úřednících
☐ s potřebou **prohlubování kvalifikace** dle ZP

V Ostravě dne

Podpis

Stanovisko odboru platového a personálního:

Vyslání účastníka na vzdělávací akci ☐ doporučuji ☐ nedoporučuji

důvod:

V Ostravě dne

Podpis

Rozhodnutí tajemníka MMO:

S účastí zaměstnance na vzdělávací akci ☐ souhlasím
☐ nesouhlasím

V Ostravě dne

Podpis

* K přihlášce doložte **pozvánku s programem vzdělávací akce, přihlášku pořádající instituce.**
 O rozhodnutí účasti, zajištění úhrady vzdělávací akce budete informováni odborem platovým a personálním.

Prokešovo nám. 8, 729 30 Ostrava
www.ostrava.cz

IČ 00845 451 DIČ CZ 00845 451
Číslo účtu 27-1649297309/0800

OSTRAVA!!!

Statutární město Ostrava
magistrát

Příhláška vedoucí odboru

Příhláška na vzdělávací akci k prohlubování kvalifikace vedoucího odboru

| | |
|--|---|
| Název vzdělávací akce* | |
| Termín a místo konání | |
| Cena (u externích akcí) | |
| Příjmení, jméno, titul účastníka | |
| Osobní číslo: | Telefon: |
| Odbor | |
| <input type="checkbox"/> úředník | <input type="checkbox"/> jiný zaměstnanec |
| Datum jmenování do funkce | |
| Absolvoval(a) jsem akci obdobného zaměření (název, rok) | |

V Ostravě dne

Podpis účastníka

Rozhodnutí o účasti

Vyjádření primátora/náměstka primátora:

Účast vedoucího odboru na vzdělávací akci

☐ doporučuji☐ nedoporučuji

V Ostravě dne

Podpis

Stanovisko odboru platového a personálního:

Vyslání účastníka na vzdělávací akci ☐ doporučuji
☐ nedoporučuji

důvod:

V Ostravě dne

Podpis

Rozhodnutí tajemníka MMO:

S účastí vedoucího odboru na vzdělávací akci ☐ souhlasím
☐ nesouhlasím

V Ostravě dne

Podpis

* K přihlášce doložte pozvánku s programem vzdělávací akce, přihlášku pořádající instituce.
 O rozhodnutí účasti, zajištění úhrady vzdělávací akce budete informováni odborem platovým a personálním.

Prokešovo nám. 8, 729 30 Ostrava
www.ostrava.cz

IČ 00845 451 DIČ CZ 00845 451
Číslo účtu 27-1649297309/0800

OSTRAVA!!!

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE (MMO)

Vyplnění tohoto dotazníku je **anonymní**. Dotazník vyplňte elektronicky a zašlete na e-mail: mbillova@ostrava.cz nebo drozhonova@ostrava.cz. Dotazník můžete také vytisknout a doručit do kanceláře č. 217 (D. Rozhonová, M. Billová), odbor platový a personální. Vaše odpovědi a připomínky vnímáme jako náměty ke zlepšování systému vzdělávání.

| | |
|-------------------|--|
| KURZ | |
| LEKTOR | |
| VZDĚLÁVACÍ METODA | |

HODNOCENÍ LEKTORA

Lektor byl....

1)**srozumitelný** (dokáže látku srozumitelně vysvětlit):

☐ ANO

☐ NE

2)**schopný zaujmout**:

☐ ANO

☐ NE

3)**motivující** (dokáže udělat hodinu zajímavou i zábavnou):

☐ ANO

☐ NE

4)**vstřícný** (reaguje pružně na nově vzniklé potřeby účastníků kurzu):

☐ ANO

☐ NE

HODNOCENÍ POUŽÍVANÝCH MATERIÁLŮ A METOD

Doplňující materiály byly....

1)**užitečné/relevantní** (kopírující Vaše potřeby):

☐ ANO

☐ NE

2)**zajímavé** (zaujaly, čímž usnadnily proces vzdělávání):

☐ ANO

☐ NE

Použitá vzdělávací metoda mi

1)**vyhovovala**

☐ ANO

☐ NE

HODNOCENÍ KURZU

Vzdělávací akce

1)**byla přínosná** (využijete získané dovednosti ve Vaší práci):

☐ ANO

☐ NE

2)**splnila očekávání:**

☐ ANO

☐ NE

3)**byla dobře organizovaná** (hodina začíná včas atd.):

☐ ANO

☐ NE

4)**měla adekvátní tempo:**

☐ ANO

☐ NE

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ, DALŠÍ KOMENTÁŘE

1) Jakou dovednost byste rádi více procvičovali?

2) Cítíte se dostatečně zapojeni do aktivit ve výuce?

3) Co je, podle Vás, největším přínosem/slabinou kurzu?

4) Další Vaše podněty, připomínky, vzkazy:



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

| | |
|---------|--|
| ŠKOLENÍ | |
| LEKTOR | |

HODNOCENÍ LEKTORA

Lektor je....

1)**srozumitelný** (dokáže téma srozumitelně vysvětlit):

☐ ANO ☐ NE

2)**motivující** (dokáže přednášet zajímavě a zábavně):

☐ ANO ☐ NE

3)**vstřícný** (pružně reaguje na dotazy účastníků):

☐ ANO ☐ NE

HODNOCENÍ SEMINÁŘE

Seminář....

1)**je přínosný** (využijete získané znalosti ve Vaší práci):

☐ ANO ☐ NE

2)**splňuje očekávání**:

☐ ANO ☐ NE

3)**je dobře organizovaný** (hodina začíná včas atd.):

☐ ANO ☐ NE

4)**má adekvátní tempo**:

☐ ANO ☐ NE

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ, DALŠÍ KOMENTÁŘE

1) Co je podle Vás největším přínosem/slabinou semináře?

2) Další Vaše podněty, připomínky, vzkazy:

6. Jsou Vaše nově získané vědomosti po absolvování vzdělávací akce ověřovány?

- a) rozhodně ano, uveďte kým/ popř. čím jsou ověřovány
- b) spíše ano, uveďte kým/popř. čím jsou ověřovány
- c) ani ano, ani ne
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

7. Jako účastník vzdělávací akce, pořádané MMO, máte možnost hodnotit její úroveň?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) ani ano, ani ne
d) spíše ne e) rozhodně ne

8. Jako účastník vzdělávací akce, pořádané jinou vzdělávací institucí, máte možnost hodnotit její úroveň?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) ani ano, ani ne
d) spíše ne e) rozhodně ne

9. Vzděláváte se i soukromě, tedy mimo rámec vzdělávání v souladu s Vaší pracovní náplní?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) ani ano, ani ne
d) spíše ne e) rozhodně ne

10. Které z níže uvedených metod vzdělávání Vám více vyhovují?

- a) metody vzdělávání na pracovišti (v rámci MMO)
- b) metody vzdělávání mimo pracoviště (mimo MMO)

Vyberte jednu, popřípadě i více možných odpovědí

11. V posledních dvou letech jste absolvoval(a) vzdělávací aktivity

- a) na MMO
- b) mimo MMO, ale v Ostravě
- c) mimo Ostravu, uveďte kde

12. V případě zavádění nových vzdělávacích metod, by Vám nejvíce vyhovovaly.

- a) přednáška b) e-learning c) workshop
d) samostudium e) diskuse f) outdoor training
g) jiné, uveďte jaké

13. Ohodnoťte každou vzdělávací akci uvedenou v tabulce body od 1 do 5 podle zajímavosti a atraktivity pro Vás. (1 b. – malý zájem, 5 b. – velký zájem)

| Téma vzdělávací akce | | Bodové ohodnocení |
|------------------------|--|-------------------|
| Jazyková výuka | Německý jazyk | |
| | Anglický jazyk | |
| | Francouzský jazyk | |
| | Ruský jazyk | |
| | Jiný jazyk, uveďte jaký | |
| Komunikační dovednosti | Znakový jazyk | |
| | Komunikace a asertivita | |
| | Gramatické dovednosti | |
| | Stres a jak s ním bojovat | |
| | Vyjednávání | |
| | Jiné komunikační dovednosti, uveďte jaké | |
| Prezentační dovednosti | Korupce | |
| | Etika a etiketa | |
| | Vystupování na veřejnosti | |
| | Jiné prezentační dovednosti, uveďte jaké | |
| Profesní odbornost | Legislativa a normotvorba, jaké | |
| | Odborné znalosti úředníka, jaké | |
| Výpočetní technika | Se zaměřením | |

14. Seřad'te pomocí stupnice 1 – 10 faktory ovlivňující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dle Vašeho názoru od nejméně motivujícího (1) po nejvíce motivující faktor (10).

| | |
|------------------------|--|
| Peníze | |
| Nefinanční odměna | |
| Uznání ostatních | |
| Postup na vyšší pozici | |
| Vlastní dobrý pocit | |
| Jiné, uveďte jaké | |

U následujících identifikačních otázek označte křížkem správnou odpověď.

15. Jste

☐

žena

☐

muž

16. Patříte do věkové skupiny

☐

18 – 30 let

☐

31 – 50 let

☐

51 a více let

17. Počet let, po který jste zaměstnancem SMO zařazeným do Magistrátu města Ostravy

☐

0 – 5 let

☐

6 – 10 let

☐

11 a více let

18. V rámci Magistrátu města Ostravy jste zařazen(a) na pracovní pozici

☐

úředníka

☐

ostatního zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE pořádané jinou vzdělávací institucí

Vyplnění tohoto dotazníku je **anonymní**. Dotazník vyplňte elektronicky a zašlete na e-mail: mbilova@ostrava.cz nebo drozhonova@ostrava.cz. Dotazník můžete také vytisknout a doručit do kanceláře č. 217 (D. Rozhonová, M. Billová), odbor platový a personální. Vaše odpovědi a připomínky vnímáme jako náměty ke zlepšování systému vzdělávání.

| | |
|-----------------------------|--|
| TÉMA VZDĚLÁVACÍ AKCE | |
| POŘÁDANÁ KDE | |
| LEKTOR | |

| HODNOCENÍ LEKTORA | |
|---|-----------------------------|
| Lektor byl | |
| 1)srozumitelný : | |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| 2)schopný zaujmout: | |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| 3)motivující: | |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| 4)vstřícný (reaguje pružně na nově vzniklé potřeby účastníků kurzu): | |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |

| HODNOCENÍ POUŽÍVANÝCH MATERIÁLŮ A METOD | |
|---|-----------------------------|
| Doplňující materiály byly | |
| 1)užitečné/relevantní (kopírující Vaše potřeby): | |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| 2)zajímavé (zaujaly): | |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Použitá vzdělávací metoda (seminář, přednáška, diskuse.....) mi | |
| 1)vyhovovala | |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Vzdělávací akce

1)**byla přínosná** (využijete získané dovednosti ve Vaší práci):

☐ ANO

☐ NE

2)**splnila očekávání:**

☐ ANO

☐ NE

3)**dobře organizovaná** (začala včas atd.):

☐ ANO

☐ NE

4)**měla adekvátní tempo:**

☐ ANO

☐ NE

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ, DALŠÍ KOMENTÁŘE

Co bylo podle Vás největším přínosem/slabinou vzdělávací akce?

Další Vaše podněty, připomínky, vzkazy:

Doporučil(a) byste tuto vzdělávací akci svému kolegovi?

Zdroj: vlastní zpracování